大手笔是怎样炼成的

资深老秘书的公文写作秘笈

谢亦森◎著

理论篇

公文写作绝对是一门**技术活**
文秘人员必备的实用**工具书**

长江出版传媒
长江文艺出版社

大手笔是怎样炼成的

理论篇

资深老秘书的公文写作秘笈

在写作，特别是公文写作方面，这是极为难得的一本用真心写就的书。与现在的公文写作大全、写作技巧、教程完全两码事，是一位从事公文写作人用感情和真心，从思想、布局、技巧甚至心理方面无私分享经验的书。强烈建议从事公文写作的人一定要看，一定会有很大的收获。

——读者 感受真我(过有意识的生活)

此书作者功底深厚、令人信服；既有理论、思想指导，又包括了文字秘书常见文体写作指导和分析。读此书有一种读小说的阅读快感，并能得到工具书般的丰富知识，值得推荐!

——当当网书友 哈尔趴下

谁有这本书啊，我两倍价格求购。如果您不愿意出售，可否让我复印一下，出同样书价。请与我联系，或者在这里留联系方式，我会联系你的。

——当当网书友 user521

作者毕竟是文字秘书出身，而且还是领导干部，写得果然没有让我失望，很多都是我在工作中碰到的问题，完全可以找到答案。其实，写作这东西，一半是悟性，一半是技术。悟性这东西，因人而异，是没有办法的事情；而技术，可以通过后天的学习来弥补、强化。这本书，就是这样一本适逢其用的好书!

——读者 李耀先

此书不是低层次简单的学习公文格式的条条框框，而是作者几十年的机关写作功底积累出来的丰富而实用的写作实战经验，是站在“大手笔”的高度教导如何写出有内容有价值的以文辅政的工作报告、调研报告、讲话稿。不是一堂枯燥无味的让人打瞌睡的理论课，而是一场耐人寻味、让人听得振奋人心、津津有味的报告会。此书值得一读，值得拥有!

——网上书友 fang-1109

上架建议：畅销/公文写作

ISBN 978-7-5354-6295-4



9 787535 462954

定价:30.00元

大手笔是怎样炼成的

资深老秘书的公文写作秘笈

理论篇

谢亦森◎著



长江出版传媒
长江文艺出版社

新出图证（鄂）字 03 号

图书在版编目（CIP）数据

大手笔是怎样炼成的：理论篇 / 谢亦森 著

武汉：长江文艺出版社，2013.2

ISBN 978—7—5354—6295—4

Ⅰ.大… Ⅱ.谢… Ⅲ.公文—写作 Ⅳ.H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 305272 号

策　　划：尹志勇

责任编辑：黄海阔　杜东辉　　责任校对：陈　琪

封面设计：周　佳　　责任印制：左　怡　包秀洋

出版：长江出版传媒　长江文艺出版社

地址：武汉市雄楚大街 268 号　　邮编：430070

发行：长江文艺出版社

电话：027—87679360

http://www.cjlap.com

印刷：今印印务有限公司

开本：640 毫米×920 毫米　1/16　　印张：19.75

版次：2013 年 2 月第 1 版　　2013 年 2 月第 1 次印刷

字数：235 千字

定价：30.00 元

开篇述怀

——兼致成千上万与我同行的朋友们

我的田野无边无际地铺展于案桌之上。我在这田野里栽下词汇、标点符号、知识和见解、正义和希望，就像儿时在故乡绿莹莹的大地上栽下一行行生机蓬勃的秧。

白昼，又一个白昼；静夜，又一个静夜……看哪，一根根白发已向我的青春发出警告，但我无心理会，因为我自信我的田野里会长出果实，就像儿时在故乡黄澄澄的大地上收获一片丰腴的秋天。

而真正到那时候，我将是默无声息的；我如同忍受艰辛的煎熬一样忍受欢乐的撞击，只是悄悄地微笑一会儿，然后，点上一支烟，而对我的无边无际的田野，构思又一次蓬勃的萌生。

——摘自拙著《火炬与花环》

目录 CONTENTS

第一章　从基本问题谈起/1

第二章　领导讲话稿的写作/33

第一章
从基本问题谈起

1. 什么叫“大手笔”？怎样才能成为“大手笔”？

答：所谓“大手笔”，古时是指有名的文章家或作品。如今，凡笔力雄健、根基深厚的大作家、大理论家、大著述家、大记者及规模和名气较大的作品，均可称为“大手笔”。人们常说的“如椽笔”、“如椽之笔”，指的也是这个意思。不过在习惯上，人们把那些写作能力较强的人都称为“大手笔”，我这里所指的正是其中的一类：各级党政机关和各部门、各单位中那些才华横溢、出类拔萃的文字秘书们。他们默默无闻地干着轰轰烈烈的事业，并从艰苦的磨砺中获得了超人的智慧与才华。他们之所以被称为“大手笔”，是因为——

有较丰富的知识，博览群书，博学多才，古今中外、党政财文等各方面的知识均有所涉猎，并在某一个或几个方面有较深造诣；

有较扎实的文字功底，熟悉谋篇布局、语法修辞等各种要领，通晓机关各种文稿写作常识并能娴熟运用；

有较敏锐的洞察力和较强的思维能力，能够用正确的立场、观点、方法分析问题和处理问题，善于以文辅政，为领导出谋献策；

有较高的写作水平，不仅才思敏捷，倚马可待，而且文笔精彩，质量优良；不仅善于领会领导意图，而且富有创造性；不仅能出色完成自身的写作任务，还常常担任改稿、统稿任务，发挥“龙头”作用。

笔者就曾见识过数位令人敬仰的“大手笔”。其中一位，某领

导机关主管文字工作的副秘书长，从事“爬格子”事业20余年，可谓“识途老马”。有人评论说：凡是他写出来的文章，别人无法改动，若改一句话，除非把这句话拿掉，要不就难动一个字；若改一段话，除非把这段话删掉，要不就难动一句话，总之是恰到好处、无可挑剔，让人想起古人形容美人的那句名言：身材增一分则太高、减一分则太矮，脂粉多一层则太白、少一层则太黑。他修改别人的稿子更是让人觉得不可思议：把撰稿人叫到一旁，一边解释为什么要这样改，一边信手改去，看上去不假思索、漫不经心，实际上字字精确、句句到位，不多工夫就把一篇本来毛病百出的稿子改得漂漂亮亮。正因为他有如此功力，所以只要稿子出自他的笔下，领导从来不动一个字，只管照念或签发就是了。只可惜，这样一位令人钦佩的“大手笔”，由于长年伏案辛劳，积劳成疾，刚过天命之年便撒手人寰。一位领导同志为他题写了这样一副挽联：“锦绣文章，字里行间展才智；笔墨人生，呕心沥血见精神。”

类似这种才华出众的“大手笔”，真可谓人才难得，难怪要被人们所看重。领导者看重他们，是因为他们用起来得心应手，在上传下达、部署工作、协助决策和处理问题等方面都起着不可替代的重要作用；基层干部看重他们，是因为他们写出来的文章耐看，合乎实际，针对性、指导性较强；同行们看重他们，是因为他们经验丰富，堪为人师，自己的进步离不开他们的传、帮、带。一句话，“大手笔”是领导的得力助手，是秘书界的优秀代表，是保证机关工作正常运转的中坚力量。

不过我们不得不承认：各级机关从事文字工作的人虽然成千上万，但能够称得上“大手笔”的人还是不多，有的单位甚至千挑万选还找不着一个。难怪常听一些领导同志抱怨：找一个过硬的“笔杆子”太难了，简直比找老婆还难！找不着，有些领导同志只好亲自动手写稿，或者列个提纲先到会上去讲，尔后让秘书去整理。其实，秘书们又何尝不着急呢？他们也想成为令人羡慕的“大手笔”，但由于种种原因，总是迟迟上不了路，写出来的东西多半被领导

"枪毙"掉!

这样就提出一个很现实的问题：怎样加强秘书队伍的建设？怎样使更多的机关文秘人员成为"大手笔"？我想，领导的重视和培养固然十分重要，但起决定作用的还是文秘人员自身的刻苦努力。自身不努力，领导再重视也没用。至于怎样才能成为"大手笔"，这不是一两句话就能说清楚的，但离不开两条最起码的东西：一是要有信心和进取心。作为文字秘书，在写作上要有"出人头地"的雄心壮志。这不是狂妄，而是一种气概。如果自己看不起自己，自己不给自己施加压力，那就永远也成不了"大手笔"。二是要掌握方法。包括怎样读书、怎样积累资料、怎样看问题和分析问题、怎样掌握各式材料的写作技巧等等，都有一定的规律可循。掌握了方法，就可以少走弯路，就会成熟得快一些。

2. 文字基础好就一定能写好机关文稿吗?

答：文字基础好，不一定能写好机关文稿，只能说具备了写好机关文稿的条件。为什么这样说呢？起草机关文稿固然离不开扎实的文字基础，包括怎样立意、怎样结构、怎样遣词造句等等，但光有这些还远远不够。作家、记者、语文教师们的文字基础好不好？当然好，但他们在其各自的领域尽可纵情发挥、占尽风骚，却未必能写好机关文稿。这是因为，机关文稿有其独特的性质、特点和作用，起草机关文稿有其独特的思维方式和写作要求，如果把握得不好、不准，即使你驾驭文字的能力再强，文章也未必能对得上路。而这种"把握"又非一朝一夕之功，要经过一定时间的观察、实践和积累才能完成。为此，有必要将机关文稿与其他文章的特点作一比较：

——作用不同。顾名思义，机关文稿是为领导活动和社会实践服务的，或作为决策的载体，或作为上呈下达的纽带，或作为工作实践的书面反映，因而具有较强的政治性、政策性和指导性、实用

性。比如领导讲话和文件的作用，就是对某项工作或某项重大活动作出部署安排；调研报告的作用，是反映情况、分析问题、总结经验或教训，为决策提供依据。而其他文体如文学作品、理论文章、新闻报道等虽然都是为现实服务的，但都各自有其独特的作用，不可混为一谈。

——表达主体不同。机关文稿虽然由文字秘书执笔写作，但不能夹杂个人的感情色彩，不能由个人想怎么写就怎么写，而必须按照领导的意图，站在一级党政组织或一个部门的角度想问题和提出问题。当然，个人的思想觉悟水平、是非观念和好恶爱憎，会在写作过程中有所反映，但最终都得纳入正确的轨道，即充分体现党的路线方针政策，在政治上、立场上、方向上与上级保持一致，而不可能也不应该有个人的完全“自由”。退一步说，即使你在文稿中掺杂了某些个人的不同意见和看法，领导审稿把关时也会给你改掉。其他一些文体就不同了，文学作品可以直抒个人胸臆，学术研究文章可以坦陈一家之言，个人的情感和见解有着广阔的发挥空间。

——文章语气不同。人们常说机关文稿是“官样文章”，如果排除贬义的意思，或者它的确不存在那种令人讨厌的“八股调”，这一说法倒是不无道理的。有的同志进一步说：“官样文章”也就是“‘要’字文章”。意思是，机关文稿中“要”字出现的频率特别高，“要提高认识”、“要坚定信心”、“要真抓实干”、“要加强领导”等等。这也是情理之中的，因为领导讲话和文件都是用于对下级布置工作的，当然会更多地用到祈使式、号召式甚至是命令式语气。由此还决定了文意表达上的确定性，一就是一，二就是二，不能或者极少使用“大概”、“可能”之类的模糊语言。其他文体则不具备这种特点，不可能也不应该强制读者接受作者的观点，即便是比较严肃的理论探讨文章，也只能仁者见仁，智者见智，把自己的观点告诉读者就可以了，因而语气上也存在相对不确定性，如“笔者认为”、“我觉得”、“我建议”等等。

——语言风格不同。概括起来讲，机关文稿的语言风格应体现

为严肃、通俗、明快、朴实、泼辣。所谓“严肃”，就是不脱离政治，不脱离上级大政方针和领导意图，不脱离客观实际，行文庄重得体，语句符合规范。所谓“通俗”，就是明明白白告诉人们要做什么、为什么要这样做和怎样做，使人一听就懂，而不能使用那些过于深奥的、人们不常见的和晦涩难懂的语言。有的初学写作的同志意识不到这一点，以为写得让人听不懂才叫有学问、有水平，结果只能适得其反。所谓“明快”，就是要开门见山，干净利落，把话说到点子上，而不能拖泥带水，含糊其辞。所谓“朴实”，就是遣词造句要做到朴素、实在，不能堆砌华丽辞藻，不能滥用文学化语言。有的同志喜欢动不动来上几句“桃李盛开，春意盎然”、“秋风送爽，丹桂飘香”之类的句子，不是不可以用，关键看在什么场合、对什么对象用，用多了，用滥了，反而使人觉得别扭。所谓“泼辣”，就是语言要有针对性、穿透力，而不能吞吞吐吐、隔靴搔痒。这一点，与文学作品的生动形象、理论文章的严谨深邃又是大相迥异的。

把握好机关文稿与其他文体的种种不同，我们就会明白：文字基础好为什么不一定能写好机关文稿，同时也明白下一步该怎么做了。这里不妨再来点形象的说法：如果说文学是一个爱说爱笑爱哭爱闹的任性女孩，学术文章是一个一边咳嗽一边对真理穷追不舍的倔犟老头，新闻报道是一个揣着鼓吹着号到处跑来跑去的精壮小伙，那么，机关文稿就是一个表情严肃、不苟言笑、挥舞着令旗叱咤风云的将军。这种比喻未必恰当，我想说明的只是：文字必须适应不同文章的不同风格，这就同人们穿衣服一样，不同的人须用不同的尺寸、款式和颜色，否则就会显得不三不四、不伦不类。

3. 什么叫“知识恐慌”？文字秘书为什么要有“知识恐慌”感？

答：所谓“知识恐慌”，指的是对于知识缺乏的一种恐惧、紧张感。有这种感觉其实是一件天大的好事，惟其有“恐慌”感，才

会自觉加强学习，以丰富的知识积累去战胜这种“恐慌”。这一点，对于文字秘书尤为重要。细心观察一下就可以发现：没有哪位“大手笔”不是由于勤于学习、善于学习而成才的；反过来看，没有谁是不经勤奋学习、刻苦钻研而成为“大手笔”的。所以，作为一名文字秘书，不能不重视学习，不能不具备多方面的知识。不学不觉“恐慌”，越是勤学越觉“恐慌”，越是“恐慌”越逼迫自己勤学，这样方能日有所进，终成大器。

机关文稿无论领导讲话、重要文件、工作总结、调研文章等“大块头”文章，还是通知、批复、纪要、信息等“小块头”文章，都必然涉及到政治、经济、历史、哲学、文化、教育、法律乃至宗教、涉外、军事、保密、统一战线等多方面的知识，每一门知识又包括了方针政策、专用术语、不同时期的任务与要求等大量具体的知识。如果缺乏这些方面的知识，不仅材料写不下去、写不对路，还难免不说外行话，甚至还可能说错话。比如，起草领导在民族宗教工作会议上的讲话，就不能不了解党的民族宗教政策；起草政法工作方面的文件，就不能不熟悉有关法律法规包括必要的法律用语。这一点，对于党委、政府文字综合部门的工作人员尤为重要。因为你的职能在于“综合”，而你的岗位所接触到的材料、信息又不同于专业部门，所以必须尽可能多地掌握相关的专业知识。也许有的同志会说，专业性会议上的领导讲话和有关文件一般部门会起草好的，我们要懂得那么多干什么？这话也不对，因为部门起草好的稿子也要先经秘书核稿把关再送领导，如果你对该部门的工作常识一无所知，核稿把关就无从下手，甚至还可能把对的也改错了。更重要的是，如果领导对部门写的稿子不满意，要求秘书推倒重写，而你百分之百是个“外行”，岂不是要干瞪眼了吗？

作为专业部门的秘书人员，也许你对部门工作的相关知识烂熟于心，但你也不能不了解其他有关方面的专门知识。因为一个部门的工作不可能孤立运行，而要在党委、政府统一领导下，与其他各部门各单位的工作协调、配合运行。比如公、检、法之间，财政、

地税、国税之间，人民银行与各商业银行之间，行政执法部门与经济主管部门之间，各专业部门与党、政综合部门之间，部门与部门之间，党委各部门与政府各部门之间，都存在一种相互依存、相互配合、协调运作的关系。各部门文字材料所遵循的原则、方向是否大体协调一致，实际上是衡量一个地方政令是否畅通、机关工作是否富有效率的重要标志之一。如果各部门文秘人员不努力掌握多方面的知识，仅仅知道或者仅仅强调本部门的工作和利益重要，写起材料来各行其是，那就有可能出现政策打架、步调不一的现象，就会影响机关总体工作的有效运转。

同时我们还要看到，一个人的知识是需要不断充实和更新的。不充实，就会枯竭；不更新，就会过时。我们常常会有这种感觉：写完一篇大稿子之后，让神经松弛下来，有针对性地读点书，看看有关报刊资料，心里就会觉得充实许多。有时甚至会觉得：某篇稿子如果重写一遍，肯定不是原来那个档次。这就说明了知识“充电”的作用。特别是在市场经济不断发展、知识经济新潮迭起的情况下，新事物、新矛盾、新问题、新知识层出不穷，如果我们不注意不断充实和更新知识，就跟不上时代前进的步伐，就难以胜任本职工作？为此，我们必须以一种强烈的“知识恐慌”感迫使自己：学习、学习、再学习！

4. 文字秘书应掌握哪些基本知识?

答：作为一名称职或者基本称职的文字秘书，除了要掌握语言文字基础知识和各种机关文稿的写作常识外，还要重点掌握以下方面的基本知识：

一是历史知识。以史为镜，可以知替兴。忘记历史意味着背叛，不懂历史意味着浅薄。我们的民族历史悠久、文化灿烂，其中很多东西值得我们去认识、把握和继承、利用。作为文秘人员，除非毕业于历史专业，不可能都对历史有全面的、详细的了解，但对

人类社会发展演变的主要阶段、主要历史人物和重大历史事件、重要经验教训等应有较清楚的了解，对党史、建国以来的发展史特别是改革开放以来的发展史更应熟记于心，对地方史和有关专业史也应有所掌握。这不仅是拓宽知识面的需要，也是胜任本职工作的需要。起草文稿很多时候会用到历史知识，不少领导同志发表讲话也会运用有关史实，或用于探讨事物发展规律，或用于阐释某种道理，或用于印证观点、警示世人，如果我们不懂得一定的历史知识，常常会陷入对某个问题知其然不知其所以然、想说清楚但说不清楚、想说透彻但说不透彻的窘境，文章就会欠缺深意和厚度而显得单薄、干涩。

二是理论知识。理论来源于实践又指导实践，没有正确的理论就没有正确的实践，而理论的运用又经常地、大量地出现于机关文稿中，所以文秘人员掌握理论知识的重要性是不言而喻的。理论知识的贫乏必然造成思维的苍白，甚至带来是非观念的模糊和政治立场的偏颇。因此必须努力学习和掌握马列主义、毛泽东思想，在现阶段特别要全面、准确地领会和把握邓小平理论，用这一理论武装头脑，指导写作。也许有同志会说，理论都是些玄而又玄甚至使人厌烦的大道理，我们不是搞理论的干吗要学？学了用得着吗？这话大错特错。首先，既然你在机关从事文秘工作，理论不能不学，政治不能不讲，否则就要犯错误；即使别人厌学、不愿学或者装模作样地学，但文秘人员非得老老实实、认认真真地学不可。其次，说到用得着用不着的问题，关键看你怎么用。不动脑筋，照抄照搬，当然没用；空洞说教，脱离实际，当然没用；望文生义，牵强附会，当然没用；固守教条，缺乏创意，当然没用。我们所需要的是，通过打牢理论功底，增强对实际问题的理性思考，学会用马列主义的立场、观点、方法观察问题和分析问题，并以此贯穿于文稿写作之中。

三是经济知识。经济建设是党的全部工作的中心，包括起草文稿在内的各项工作都要围绕这个中心来进行。很难想象，一个不懂

得起码经济常识的文秘人员能够胜任本职工作。这对于党委综合部门和各职能部门的文秘人员尤为重要，因为党委是对两个文明建设起核心领导作用的，组织、纪检、宣传、统战等各项工作无不与经济工作密切相关，而客观上，文秘人员接触党务工作多，接触经济工作少，但起草文稿又必然接触大量的、多个方面的经济问题，所以在学习经济知识方面应比其他部门文秘人员更主动、更自觉一些。政府综合部门和专业经济部门的文秘人员似乎好办一些，因为你天天都在和各种经济政策、报表、动态乃至各种矛盾和问题打交道，但也有一个懂得多与少、深与浅的问题。概而言之，无论哪个行业的文秘人员，都必须努力学经济、懂经济。这包括经济理论、经济发展规律、经济政策及常用名词术语等，尤其要注意学习市场经济理论和有关知识，把握市场经济运行的规律和特点；随着我国加入 WTO 和知识经济时代的到来，还必须学习有关新理论、新概念和涉外经济知识。有了这些知识，我们才能贴近改革与建设的实际需要，通过起草文稿为加快发展献计出力。

四是科技知识。科学技术是第一生产力。经济和社会发展离不开科技，因而起草机关文稿也离不开对科技知识的掌握。要了解科技革命的历史，了解科技创新对于经济发展的重大意义，了解国内外高新技术发展趋势，以适应推进科技进步、转变经济增长方式的需要。同时要积极掌握现代化办公有关技能，使自己成为学科学、懂科学、用科学的新型人才。

五是法律知识。依法治国是党中央提出的宏伟治国方略。随着我国社会主义法制的逐步完善，各种法律法规正日益广泛地覆盖全部经济和社会活动，有法必依、执法必严、违法必究也越来越为推动经济发展和社会进步所必需。因此，作为机关文秘人员，毫无疑问要努力学法、懂法，包括基本法和有关专门性的法律法规，即使不可能全部学深学透，也要尽可能地多学、多懂一些。这样，起草文稿时才能体现依法办事的原则，正确使用有关法律概念和规定，不至于出现与法律法规相悖的现象。当然，作为政法机关和行政执

法部门的文秘人员，则应学得更精、懂得更多一些，在学法、守法、用法方面当表率。特别在对外经济交往当中，很多关系需要依靠法律来调整，很多矛盾需要运用法律来解决，所以不仅单位负责人要懂法，文秘人员也应懂法，否则就可能给经济造成不必要的损失。

六是领导科学知识。文秘人员虽然不是领导，但所从事的工作是直接为领导服务的，就必须懂得一定的领导科学知识。领导科学所包含的内容很深、很广，文秘人员不可能全部掌握，但对最基本的内容，如决策要素、决策过程和决策实施方面的知识，驾驭全面、组织指挥、化解矛盾方面的知识，市场经济条件下如何改进工作方法、提高领导水平方面的知识等等，都应有一定的了解。只有掌握这些知识，才能在起草文稿中全面、准确地领会和反映领导意图，才能在决策中当好领导的参谋助手。实际上，文秘人员天天与领导打交道，包括请示汇报、参加会议、陪同搞调查研究等，对领导的决策过程、领导方法和工作风格等方面可谓耳濡目染，只要你有“心”，这方面的知识不难掌握。怕就怕“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，不善于捕捉和积累这方面的知识，自觉不自觉地把自己隔离于领导活动之外，仅仅从“做文章”的角度去考虑学什么和思考什么。

除上述方面之外，还有其他一些必须掌握的知识，各部门也还有各自的专业知识，这里就不一一列举了。总之，学历史可以使人深刻，学理论可以使人清醒，学经济可以使人精明，学科技可以使人聪慧，学法律可以使人机敏，学领导科学可以使人成熟，一句话，有了这些知识，工作中就能得心应手，左右逢源。当然，如果能懂得一些文学和音乐知识，那就更好了。

5. 文学和音乐知识对机关文稿的写作有何帮助？

答：这话听起来好像有点离谱，文学和音乐这浪漫的玩艺儿难道与一本正经的“官样文章”还存在什么联系吗？难道可以在某篇

讲话稿或某份文件中来上几句诗人式的“啊”呀、“哦”的抒情语言吗？音乐的作用又从何谈起呢？

首先我得说，具备了前面所说的那些知识，对于起草机关文稿的确基本够用了，但如果能懂点文学和音乐，则更有助于写作，甚至能达到更高的境界。我们先看文学。文学知识在机关文稿写作中的运用虽然不是主要的、大量的，但文稿质量的好与差，必定与一个人的文化底蕴、文学素养有关。写作是需要有“灵气”的，这种“灵气”在很大程度上表现为想象力和创造性。而文学的特点恰恰在于想象和创造，没有想象和创造就没有文学。所以，通过文学知识的潜移默化作用，可以帮助我们扩大视野、丰富思维，使文章多几分“灵气”，少几分“呆气”。这是第一。第二，起草机关文稿虽然主要靠逻辑思维，但并不完全排斥形象思维，相反，恰到好处的形象思维可以为文章增色。如毛泽东同志在《星星之火，可以燎原》一文中预言中国革命胜利时写道：“它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船，它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射喷薄欲出的一轮红日，它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。”这里运用的即是文学中的比喻手法，显得文采飞扬、气势如虹，令人神情激奋、信心倍增。第三，随着领导同志文化水平的不断提高，很多领导已不习惯过去那种“观点加例子”式的文章格调，而喜欢在某些文稿中运用一些与文学有关的东西，如某部名著、某个故事、某个文化名人、某段名人名言或古诗词等。大家可能注意到了，有些文稿偶尔会出现“好风凭借力，送我上青云”、“青山遮不住，毕竟东流去”、“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”之类的文学佳句，或用于表达某种信念，或用于鼓舞人心，或用于揭示某种道理，既有形象性，又有鼓动性，这种作用就不是一般的机关常用语言所能替代的了。可见，文秘人员的确应该懂点文学，读读中外名著，记记佳句格言，这对于提高思维能力、丰富知识涵养、提高写作水平，必定大有裨益。

比较而言，音乐对于机关文稿写作的作用则较为隐蔽、空灵一

些，主要表现为语言的节奏感。任何文章的语言都需要有一定的节奏感，读起来抑扬顿挫、铿锵有力，就能给人以美感和感染力。比如“解放思想，开拓进取”，这是双音节词，相当于音乐中的2/4、4/4节拍；“讲学习、讲政治、讲正气”，这是单音节词，相当于音乐中的3/4、6/8节拍。两个以上双音节或单音节词连接使用，就能产生一种对称感、气势感。如果二者混用，比如“解放思想，大胆干”，前者为双音节，后者为单音节，这就没有节奏感了，就像音乐中出现了一个不和谐的音符。长句、复合句虽然复杂一些，但同样离不开双音词与单音词的合理搭配，比如“现在的问题是务必要迅速行动起来并下大力气抓落实、务求实效”这样的句子，读起来就很拗口，原因就在于缺乏节奏感。另外我们还可以体会到，写文章要求突出主题，同音乐中突出主旋律是同样的道理，文章的主题不突出，就会显得散乱；音乐的主旋律不突出，就变成一片噪音。当然，音乐对于写作的作用多半是只可意会而难以言传的，懂得音乐的人自可领略其中妙处。我见过一位酷爱音乐的大秘书，他写作的时候，旁边必定播放着似有似无、若远若近的轻音乐，没有音乐就写不下去。别人看起来觉得不可思议，这大概就是因为“曲高和寡”吧！不管怎么说，他肯定找到了音乐与写作的某种内在联系，要不然，那美妙的旋律怎能与严肃的逻辑思维相伴为伍呢？

6. 文字秘书怎样才能成为“通才”？怎样处理“通”与“专”的关系？

答：从一般要求来说，文字秘书无论处在综合部门还是专业部门，都应努力使自己成为“通才”。综合部门的工作涉及方方面面，固然要“通”；专业部门内部又有多方面的具体业务，所以也要“通”。不“通”，就难以完成各式各样的文稿起草任务，至少会降低文稿质量。不过，这里所说的“通才”只是相对的而不是绝对的。一个人的时间和精力毕竟有限，古往今来真正的“通才”其实

从来没有过，即便是那些绝顶聪明的领袖人物、大科学家、大文学家，也只是在一个或几个领域大有建树，而不可能样样精通。我所说的“通才”，是指文秘人员为适应工作需要，各方面的知识都应涉猎，尽可能知道得多一些。“知道”和“精通”当然不是一回事，二者之间有着“量”和“质”的区别。比如，党委机关的文秘人员学习金融知识，懂得基本的金融政策和基本概念就可以了，具体的存贷业务知识不一定要去学；同样地，政府机关的文秘人员学习党建知识，了解有关基本任务和基本要求也就行了，而不一定去死记硬背有关具体条文。这么说来，文秘人员不就成了“万金油”了？对，也可以这么说，因为你的工作性质决定了你必须“样样都知道一点”，知道得太窄、太少不行，知道得太多、太具体又不大可能。

当然，文秘人员在广泛获取各种知识的基础上，突出学习和掌握一项或几项专门知识，即在“通”的基础上求“专”，是可行的，而且是必要的。除了个人根据自己的条件和爱好选择“专”的方向外，有的综合部门把文秘人员分成几个小组，实行对口负责，一些人专门对付党务方面的材料，一些人专门对付经济方面的材料，一些人专门对付科教文卫方面的材料，任务来了，共同研究，分头写作，这也不失为一种好的办法。这样做的好处是：“合”促进“通”，“分”促进“专”，“合”、“分”结合，促使大家“通”、“专”兼济，既有利于工作质量的提高，又有利于培养造就人才。由此我觉得，作为机关文秘人员，不管写作任务有多重，不管组织上提供的学习条件如何，都应有既成为“通才”，又成为“专才”的紧迫感和自觉性。

至于“通”与“专”的关系如何处理，这主要是学习方法上的问题。有些同志学习积极性很高，一有空就埋头读书，不管什么书都仔细研读，细吞慢嚼，这固然可以获取不少知识，但方法太笨，效率太低。世界上的知识浩如烟海，就是长年累月不吃不睡也学不完，像这种学法，何时才能达到既“通”又“专”的要求呢？正确的方法应当是：第一，根据本人的知识基础和工作需要，采取缺什

么补什么的办法，作好学习计划，选定一批必读书目；第二，根据难易程度和与业务的关联程度，把必读书目分为粗读和通读两大类，粗读即一般了解，把主要的东西记住就可以了，哪怕一目十行也不要紧；通读则要逐字、逐句、逐段认真阅读，做到基本弄懂弄通；第三，在粗读、通读的同时，择定个人的主攻领域，即“专”的方向，然后重点研读这方面的书目，即精读，并结合实践进行思考，举一反三，加深记忆和理解，达到触类旁通、融会贯通的目的；第四，在精读的同时，不能疏忽了粗读和通读有关书目，即不能片面求“专”而疏于求“通”，要通过合理分配学习时间（如零碎时间用于粗读和通读、整块时间用于精读）、采用不同记忆方法（如一般内容记大意、重点内容记原意），区别不同理解程度（如全面理解和局部理解、深度理解和一般理解）等，使学到的知识既全面又有重点，既不因过于宽泛而停留于一知半解，又不因过于褊狭而显得孤陋寡闻。

7. 积累资料有何意义？怎样积累资料？

答：积累资料对于文秘人员来说实在是太重要了，这不仅是掌握知识的重要方法，也是做好本职工作的必要手段。同样是读书看报，有些人也许作为一种消遣，漫不经心，看过就丢，但文秘人员绝对不可以，而要处处留心，注意积累。所谓积累，就是把学到的、看到的有价值的东西和其他必须掌握的东西通过一定的方式（或工具）集聚起来并使之日渐增多。积累其实就是知识的储蓄。其作用何在呢？一是备查，以防遗忘；二是引用，方便写作；三是启发，帮助思考；四是“营养”，充实知识。凡积累了的东西，今天用不上，明天、后天可能用得上，写这篇文稿用不上，写另一篇文章可能用得上；即使有些东西永远也用不上，但由于经过记载，印象加深，实际上对你的知识功底起了潜移默化的作用。可见，勤于积累，不仅初学写作者应该做到，就是那些已经达到炉火纯青之

境界的“大手笔”也不能忽视。因为事物是不断发展变化的，所以对知识的积累也应是永不停止、永不满足的。

文秘人员需要积累的东西包括很多方面，我认为大致可分为四大类：

一类是大政方针和重要言论。这主要包括党和政府制定的一定时期的方针政策、工作任务和目标，马列主义经典著作中的某些重要论述，领导人的重要言论，报刊上的重要言论片段，某些工作的规范性提法等等。这方面的积累在起草文稿中经常用到，或原文引用，或用于启发思路，或用于结合实际提出问题，而且有助于写作中少犯或不犯政治方向上、观点和提法上的错误。比如我国国民经济分三步走的战略目标是什么，邓小平理论中提出的社会主义的本质是什么，个体私营经济在发展社会主义市场经济中的地位和作用是什么，这些提法都带有规范性和政策性，都应牢记，以便运用。

一类是格言、佳句。这主要指经典著作、文学作品、史籍和报刊上的某些精辟语言，句子不长，但字字珠玑，意蕴深刻，闪耀着哲理和智慧的光辉。引用到文稿中，往往成为“亮点”，引人注目，发人深思。如“水载舟，水亦覆舟”，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，“理论是灰色的，而实践之树长青”，“走自己的路，让别人去说吧”之类的句子，引用得好，往往使文章增色不少。起草文稿时常常需要提出一些带战略性、纲领性的东西，包括指导思想、奋斗目标、工作重点等，有些文秘人员常常为寻找合适的句子而煞费苦心，而类似的句子在报刊文章和文件、信息上俯拾皆是，只要平时注意积累，看看人家是怎么写的，思路就豁然开朗了。群众中也有不少生动活泼的语言，如“上梁不正下梁歪”、“打铁先要自身硬”等等，既通俗易懂又一语中的，对文稿写作大有帮助。

一类是大事、要事。这包括历史的和现实的、国内的和国外的、本地的和外地的、物质文明领域和精神文明领域的重大事件、重要成果和重要经验教训等。比如，儒家思想的内容和实质是什么？我们应该怎样继其精华弃其糟粕？延安整风的内容和意义是什

么？我们今天怎样用整风精神加强党的建设？党中央关于建国以来若干历史问题的《决议》包括哪些内容？有哪些经验教训值得汲取？政治、哲学、经济等各种学术流派的代表人物是谁？哪些研究成果值得借鉴和运用？要回答类似这些问题。往往也离不开知识的积累。

一类是两个文明建设中涌现的先进典型和经验。改革和建设事业要向前推进，很大程度上离不开发现和培植典型，离不开经验的积累和推广。反映在文稿写作中，领导讲话、调研报告、工作总结和汇报材料都离不开典型经验，通过引用典型经验激励先进、阐释观点、启发思路，提出任务和要求。因此，文秘人员平时要注意利用读书看报、调查研究等各种形式、各种机会发现和了解典型，包括地点、人物、事件、成果、主要经验及有关数据等，都要记下来，以便起草文稿时运用。

一类是基本情况和工作运行情况。基本情况指的是一个地方的历史沿革、行政区划、土地面积、地理特点、人口、资源、机构编制、风俗习惯、发展水平等方面的情况；工作运行情况指的是一定时期内各项工作进展到什么程度，有哪些成绩，还存在什么问题，有什么经验和教训等方面的情况。这两方面的情况都是起草文稿经常要用到的，其中还有大量的数据需要强记。平时不积累，临时翻资料，势必降低工作效率。更重要的是，作为一个优秀的文秘人员，理应熟悉全面情况，紧贴改革与发展的脉搏，当好领导的“耳目”和助手。有些文秘人员由于重视积累，不用翻本子就能把本地本部门的情况说得明明白白，这不仅大大有利于写作，而且在某些重要场合能为领导“解围”。能达到这种水平，当然难能可贵了。

值得积累的知识当然不止上面这些，还可根据不同岗位的需要和个人兴趣爱好，积累其他有关方面的知识。知识无疆界，积累无止境。

积累资料的方法可以有多种。可以用笔记本，一个本子积累一个方面的资料，以便查阅；可以用卡片，随时摘抄，归类存放；还

可以用剪贴的方法，整理成为报刊辑要、佳句集锦之类的东西。积累的内容当然也可以有所侧重，综合部门的相对要全面一些，专业部门的相对要集中一些，各人在求“通”、求“专”方面又可以有不同的积累方法。总之，怎样有利于增长知识、做好工作就怎样积累，惟一不可取的是偷懒省事，无所用心，视积累为额外负担。

无论学习还是积累，都要有海绵吸水一样的态度、钉子一样锲而不舍的精神、积小流以成江海的耐心和铁棒磨成针的韧劲，做到“四博”：博览群书，博闻强记，博采众长，最终达到博学多才。有道是“读书破万卷，下笔如有神”，我们所追求的正是“厚积而薄发”，不“厚积”则无以“薄发”。更何况，秘书部门本应是人才荟萃、藏龙卧虎的地方，每一个有志成才的文秘人员，都应通过学习和积累，努力使自己成为“知识的富翁”。

8. 思维能力与写作能力之间有什么联系？文字秘书应具备怎样的思维能力？

答：思维能力与写作能力当然是密切相关、不可分割的。光有良好的思维能力而没有过硬的写作能力，你可以去当领导或干点别的什么，而不能当秘书；反之，光有过硬的写作能力而没有良好的思维能力，就不能全面、正确地认识问题和分析问题，写作中就可能出偏，你也不会是一个优秀的秘书。这就是说，文字秘书只有同时具备这两种能力，才能胜任本职。常听人说：选一个县长、局长、科长并不难，要选一个优秀的文字秘书有时却很难很难。这话不无道理。这当然不是说秘书比他们都高明，而是由其工作性质和特点所要求、所决定的。

这里只说思维能力的问题。起草文稿的过程就是思维的过程，思维能力强还是弱，思维方式对头还是不对头，直接影响着文稿的质量。比如起草讲话稿和文件，虽然领导交代了思路和观点，虽然手头有大量的资料（或素材）可供利用，但文章还得靠调动自己的

思维去完成，包括观点怎样阐释，素材怎样选用，形势怎样分析，任务和要求怎样提出。也就是说，一旦进入构思和写作过程，秘书的思维活动也就进入了一个广阔的发挥空间。在有些人看来，当秘书的似乎永远只能当秘书，因为他天天吃饱饭就只晓得埋头搬弄文字，还能干得了别的什么？持这种看法的人不知道，文字正是从思维活动中"搬弄"来的，没有一定的思维能力，哪来的文字？尤其是那些高质量的文稿，不正是反映着起草者良好的思维能力和较高的认识水平吗？舍此，领导的意图再正确，也不可能成为一篇高质量的文章。

接下来的问题就是：文字秘书应具备怎样的思维能力？我认为，除了布局谋篇、组织文字本身所需的思维能力之外，更重要的，就是分析问题和认识问题的能力，包括看问题的高度、深度和准确程度以及所提出的解决问题的办法是否符合实际、科学可行等等。具体要把握以下几方面：

一是要全面、客观地看问题，防止片面性和主观随意性。不管我们喜欢不喜欢、承认不承认，事物总是客观存在的，只有尊重客观，一切从实际出发，才能找到解决问题的办法，才能使文稿贴近实践需求并起到指导和推动作用。假如片面地看问题，只看到一个侧面而看不到另一个侧面，只看到有利的一面而看不到不利的一面，就容易得出错误的结论。比如写作中常常需要分析经济形势，如果只看到成绩而看不到问题，就会使人们滋长盲目乐观情绪，影响今后的发展；反过来，如果只看到问题而看不到成绩，又会使人们丧失信心，同样会影响今后的发展。只有既看到成绩又看到问题，既看到困难又看到希望，才能使人们正确认识形势，从而以成绩为起点，化压力为动力，朝着既定的目标奋勇前进。

二是要辩证地看问题，纠正和防止"非此即彼"的思维方式。"非此即彼"是过去"左"的路线影响下形成的一种思维误区，它无视事物发展的内在联系和对立统一规律，好就是绝对的好，差就是绝对的差，不是甲就是乙，不是乙就是甲，绝对化，走极端，所

谓“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”，还有工作方法上的一刀切、一边倒、一阵风、一个模式、一种声音等等，都是这种思维方式的产物。时至今日，这种思维方式虽然在很大程度上得到了纠正，但在一些同志头脑中仍未绝迹。比如，一讲放开搞活，就放松管理，对坑蒙拐骗、假冒伪劣和黄赌毒等丑恶现象听之任之；一讲加强管理，就又卡又压，铁板一块，连正当的放开搞活措施也“管”死了；一讲加快发展速度，就不切实际地强逼硬赶、大哄大嗡，甚至搞假数字、假典型、假政绩；一讲注重效益，就慢吞吞、懒洋洋，把速度与效益对立起来，连能够争取的快速度也不去争取。所有这些，都是因为缺乏辩证思维所致，于决策、于发展都十分不利，不仅领导者要注意防止，文字秘书也应注意防止。

三是看问题要深刻，善于透过现象看本质，防止被表面现象所迷惑。表现在文稿写作中，就是要把话说透，把问题点准，把带有规律性和根本性的东西揭示出来，而不能浮光掠影，流于表面。比如讲到某些干部工作作风不实，仅仅罗列“不实”的表现是不够的，仅仅从外部环境找原因也是不够的，而要从责任心、事业心和世界观方面抓要害、挖根源。又如讲到农民负担过重的问题，若说都是由于基层干部缺乏政策观念所致，那是片面的、不符合事实的，实际上，多数地方农民负担重都是由于经济基础太差，发展不快才是最根本的原因，所以加快发展也才是减轻农民负担的治本之策。类似这样的问题，起草文稿时经常会碰到，所以一定要深入思考，想清楚了、想透彻了再下笔。当然，更重要的是，平常就要注意养成这样的思维习惯，使自己的眼光多一些洞察力、穿透力。

四是增强工作的预见性，善于把握事物发展的规律和趋势，未雨绸缪，争取主动。凡事预则立，不预则废。这对于领导工作、文稿起草工作，都十分重要。领导讲话、工作计划、文件和献策性的调研报告都不同程度地涉及到“预”，都需要在预测事物发展走势的基础上提出工作任务和目标；某些带战略性、长远性、全局性的工作，更离不开科学的预测。如国家实施西部大开发战略，东部和

中部地区将面临怎样的机遇和挑战？应采取怎样的对策？我国加入WTO后有利的方面有哪些、不利的方面有哪些？应怎样趋利避害，调整和优化我们的产业产品结构？所有这些，都是值得我们认真预测、分析并提出对应措施的。也许有的同志要说：预见不预见是领导的事，我们按领导的意见写就是了，要“预见”何用？不。作为文字秘书，理应胸怀全局，洞察大势，善于多角度、全方位地思考问题和提出见解，这对于写好文稿、当好助手和个人成长，都是重要的和必要的。

五是注重对实际问题的理性思考，防止就事论事、见子打子。人们的社会实践活动是具体而复杂的，每时每地都涌现着大量的新情况、新问题。机关文稿要起到推动社会实践的作用，就不能局限于某一具体的事物，头痛医头，脚痛医脚，而要善于推理和判断，抓住事物的本质，从特殊中发现一般，从个性中抽出共性，从理性的高度提出解决问题的办法。比如某些农村地区社会风气不好，封建迷信活动盛行，宗派活动屡禁不止，民事纠纷时有发生，计划生育、征收税费等项工作难以开展，基层组织缺乏凝聚力和号召力。产生这些问题，虽然各有各的原因，但必有一种带共性、根本性的原因在起作用。比如：思想政治工作薄弱，农村思想阵地失控，被愚昧、腐朽、落后的思想所占领。找准了这个原因，就可以牵一发而动全身，实行标本兼治，着重治本，通过强有力的思想政治工作提高农民的思想觉悟，从根本上把这些问题解决好。

增强思维能力，除了多学习、多积累，还要“多思”。要勤于思考，凡事多问几个为什么，而不能漫不经心，不动脑筋；要敢于思考，既要掌握“已知”，更要探求“未知”，而不能停留在现成的经验和答案上；要善于思考，见人之所未见，言人之所未言，而不能泛泛而谈，人云亦云；要敏于思考，做到见微知著，举一反三，审时度势，成竹在胸，而不能麻木不仁，反应迟钝。一句话，植下“多思”之树，方能收获硕果。

这里还有一个问题需要提及，即“被动思考”和“主动思考”

的关系问题。“被动思考”这个提法不一定准确，我所指的是：文稿起草过程中的思维活动通常是按照领导意图和一定的文章规范进行的，这当然也是秘书工作的性质所决定的，不可能由个人海阔天空地胡思乱想。但这种“被动”并不像有些同志所理解的那样，只能把思路死死地“框”在领导意图之内，领导说怎么写就怎么写，领导的思路想到哪儿就写到哪儿，不敢越“雷池”半步。其实，这种“被动”当中也可以有而且应该有“主动”，这就是说，在基本遵循领导意图的前提下，调动自己的知识积累和思维能力进行扩展、延伸和完善，尤其在起草那些领导意图交代得不明确、不具体的文稿时，在根据调查研究提出决策建议时，“主动思考”更显得必需。由此又可以说，文字秘书的思维活动应该有点“不安分”的劲儿，应该有点儿记者的敏锐、哲学家的深刻、文学家的犀利，应该开阔而不是狭窄，应该新颖而不是守旧，应该生动活跃而不是死水一潭。

9. 文字秘书应怎样从实践中汲取营养？

答：首先要弄清楚参与社会实践、掌握实践知识对机关文秘工作有何意义。从前有人说“秀才不出门，能知天下事”，实际上根本不可能，除非他是神仙。从现实看也是这样，有些文稿之所以写得空洞无物、脱离实际，就是因为“不出门”，不接触实际、不了解基层情况、不懂得实践所需的基本常识、不明白基层干部和广大群众有什么想法和需求。有的同志以为读了很多书、积累了很多资料、上级精神也都记得滚瓜烂熟了，起草文稿已经够用了，还要实践知识干什么？不，仅凭这些还远远不够。起草文稿是用于解决实际问题的，而不是就写作而写作、摆摆架子做做样子的，要解决问题就必须切合实际，要切合实际就要懂得必要的实践知识。比如讲到农业产业化的问题，它的概念、内容和基本要求文件上、报刊上都讲得很清楚了，但你光知道这些还不够，还必须从本地实际出发

提出任务和要求，包括确立什么样的主导产业，建立什么样的产品基地、龙头企业怎样建设、需要提供哪些方面的服务等等，没有这些，哪怕你写得天花乱坠，也是一纸空文。有诗言道："纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。"说的就是不能光啃书本，还要注重实践。书本知识加上实践知识，才是全面的、实在的、管用的知识。

有些同志说：我并不否认实践的重要性，但整天忙于应付材料，不是看就是写，哪有时间和条件去参与实践呢？这就要看各人参与实践的主动性和方式方法如何了。事实上，文字秘书参与实践和了解实践知识的机会是很多的，比如：

——有目的地介入某项工作，了解掌握该项工作的性质、特点及相关知识。如，你对企业改革不太熟悉，可以到一个企业去了解改制方案如何制订和施行；你对商品流通不太熟悉，可以去考察一个市场或一个商贸企业，甚至可以帮助推销某个产品。总之，可以采取缺什么补什么的办法，只要多介入、多了解，也就慢慢熟悉了。

——通过调查研究，既掌握第一手资料，又从中获取实践知识。调查研究的对象本来就是两个文明建设第一线出现的新情况、新典型、新课题，是人们各个方面、各种形式的实践活动，成绩与不足、经验与教训、意见与建议，无不包含着大量的知识信息，只要多留心、善捕捉，调查研究的过程也可以成为丰富实践知识的过程。

——利用接近领导和参加会议的机会获取实践知识。领导者既是指挥者又是实践者，其领导活动既来自实践又指导实践，包括某个问题怎么处理、某项重大活动怎么组织、某项决策怎么形成等等，实际上都是一种实践，其中有很多知识值得我们学习。另外，参加决策性的会议、部门的专业性会议和有关的研讨会、论证会等，听领导讲话，听典型发言，包括不同意见的争论，都是掌握实践知识的极好机会。

——多向专家学者和实际工作者请教，以人之长补己之短。客

观上，由于文字秘书毕竟不是直接从事改革与发展第一线的工作，主动介入实践的机会也十分有限，因而大量的实践知识要以间接方式获得，向人请教也不失为一种有效的方法。专家学者和实际工作者一般在一个或几个方面有较深的研究或较丰富的实践经验，多向他们请教，哪个方面不懂就向哪个方面的行家请教，必定大受裨益。在这里，关键是要放得下架子，甘当小学生，虚怀若谷，不懂就问，积少成多，集腋成裘，千万不能不懂装懂，似懂非懂，自己糊弄自己。

实践是一部无字大书，要读懂它，绝非一日之功，惟有持之以恒，锲而不舍，方能日益长进。同时，单位领导也要从爱惜人才和培养人才出发，有意识地安排文字秘书尽量多接触实践，包括安排他们下基层调研、随同领导参加有关活动、驻村驻厂、与有关专业部门建立经常性联系等，使之能经常接受实践知识的辐射和熏陶，从而开阔眼界，增长才干。

10. 文字秘书怎样做到“以文辅政”?

答：我认为这里首先要解决一个观念上的问题，即机关文秘工作的本质意义是不是以文辅政。有些同志说，搞文秘工作不就是抄抄写写、玩玩文字游戏吗？有什么大不了的？我就曾亲耳听过一位领导对秘书这样说：“意图都给你交代明白了，你再把文件、报纸找来看一看、摘一摘、凑一凑吧，两小时后把稿子给我。”听那口气，写文章好像比吃花生米还容易似的。

旁人怎么看其实用不着太在意，因为他们多半是由于对文秘工作的特点和难度缺乏了解，或者了解得不多、不深。关键还在于我们自己怎么看和怎么做。如果抱着应付差事的态度，不动脑筋，不求质量，东拼西凑，写完就算，这样的文章当然谈不上“辅政”，相反还可能成为起不了任何作用的文字垃圾。只有着眼于“辅政”，文字工作才会有价值。“辅”者，助也。事实上，机关文字工作从

来是和辅政紧密联系在一起的。在讲话稿中体现和完善领导意图，在文件中准确表达重大决策，在调研报告中总结实践经验和提出决策建议，这些难道不是“辅政”，而只是玩文字游戏吗？是简单的抄抄写写所能做得到的吗？当然不是。毛泽东同志的许多重要战略思想首先都是见诸文字的，如《整顿党的作风》、《实践论》、《矛盾论》等，不仅文字精彩，妙语连珠，而且字字句句闪射着真理的光辉，成为指导实践的光辉文献。邓小平同志的《解放思想，实事求是，团结一致向前看》一文，篇幅不长，朴实无华，却成为拨乱反正、吹起改革开放大潮的进军号角。文字作为思想和决策的载体而产生如此神奇的力量，就远不是一般的抄抄写写所能达到的了。我们的文章固然不能与此相比，但各级机关中涌现的不少高质量文稿在“辅政”方面所发挥的重要作用，也是显而易见、不可抹煞的。

认识到这一点，接下来就是如何“以文辅政”的问题，我认为要增强三种意识：

一是服务意识。机关文秘工作本来就是为领导服务，为一个地方或一个部门的事业发展服务的，离开“服务”二字，就变得毫无意义。因此，作为文字秘书时时都要想到：我能为领导决策做些什么？领导交办的任务完成得好不好？领导没有交办的事有哪些方面我可以而且应该主动去做？以此来培养服务精神、提高服务水平。比如，除了认真完成领导交办的文稿起草任务外，还可根据平常掌握的情况和自己的思考，主动提出有关决策建议、撰写一些有价值的信息和调研报告等，这些都属于“服务”的范围，也都会或多或少地对领导决策起帮助作用。

二是参谋助手意识。无论外界怎么看，文字秘书作为领导者参谋助手的地位和作用都是不容置疑、不可替代的。当然，这种参谋助手的作用发挥得如何，还要看秘书本人的素质和能力如何。秘书虽然不是决策者，但其工作性质实际上决定了他们必须成为决策的协助者和参与者，而他们的工作水平又或大或小、或多或少地影响着领导决策的科学性、可行性以及决策表达的全面性、准确性和可

操作性。举个例子来说：市委常委会议就贯彻党的十五届四中全会精神、推进国有企业改革问题进行研究，布置秘书起草一个文件。秘书在起草文件时如果只是照抄照搬中央文件精神，或者不认真、不善于将常委会研究的贯彻意见进行归纳、完善和发挥，不加入自己对于本地国有企业现状的认识和思考，那么写出来的文件就肯定过不了关，即使侥幸过了关也是废纸一堆。这就是说，秘书在起草文稿时应该意识到：写文章也就是写思路、写办法，写文章也是对领导决策和改革与建设实践的一种参与方式，写文章也是一种探索和创造。反之，如果老是让自己游离于服务决策和社会实践之外，只是被动地做做“遵命文章”，不发挥自己的主观能动性，那当然谈不上发挥参谋助手作用了。

三是质量意识。很显然，“以文辅政”必然要求文字和内容要有较高的质量，粗制滥造的文章当然发挥不了“辅政”的作用。这就要求文字秘书要像工人制造优质产品一样，认认真真地而不是敷衍了事地、创造性地而不是“传声筒”式地对待每一篇重要文稿的起草，使之达到较高的水平。有的同志以为，所谓“质量”指的就是结构的严谨、文字的精彩以及语法修辞上的无懈可击，于是不惜花费大量时间和精力左推敲、右琢磨，这当然没有错，但这绝不是“质量”的全部。从“以文辅政”的要求来看，还必须有鲜明的观点、精辟的见解，必须对决策有帮助、对实践有指导意义，否则文字再漂亮也没用。甚至可以说，即使文字粗糙一点，只要内容对“路”，也更符合质量要求，更容易得到领导认可。所以我们既要琢磨文字，更要琢磨问题，这样，“以文辅政”的目的才能达到。

11. 初学写作者怎样才能尽快上“路”?

答：任何一个刚刚走上文字秘书岗位的人，只要他是热爱这项工作的，都想尽快熟悉情况，尽快独立成文，甚至巴不得一下子就成为“大手笔”。有这种心情是可以理解的，也是难能可贵的。但

这种事情急不得，心急吃不得热豆腐，得打牢基础，循序渐进，掌握方法。具体的要领，前面已经谈到了一些，这里概括起来讲，要过好“三道关”，坚持“三勤”，做到“三不”：

“三道关”即知情关、适应关、基础关。所谓“知情关”，就是尽快熟悉情况，通过看书看报、阅读文件、参加会议、下基层调研等各种渠道，对本地、本单位的基本情况和工作运行情况有一个基本的了解，这样才能慢慢进入“角色”。所谓“适应关”，就是尽快适应机关工作的“气候”和文秘工作的职业特性，包括工作性质、职责范围、基本要求和有关规章制度，还包括怎样与领导和同事相处、怎样思考问题、怎样与基层干部和群众打交道等。这一点，对于没有从事过机关工作和文秘工作的同志尤为重要。适应得快，工作就能很快上路；适应得慢，上路自然也要慢一些。所谓“基础关”，指的是机关文稿写作的基本常识，包括机关公文的种类、格式、行文规则、写作要求、处理办法等等，都要了解和掌握。多看、多琢磨、多请教，抓住带有规律性、规范性的东西，慢慢就能熟悉了。

“三勤”即勤积累、勤练笔、勤比较。“勤积累”前面已经说过了，这里不再重复。所谓“勤练笔”，当然是很重要的“必修课”。因为是新来乍到，拿大稿子毕竟还差火候，还是要老老实实、认认真真地从写“豆腐块”、“火柴盒”开始，比如通知、简报等，由易而难，由浅而深，反复练习，熟能生巧。当然也可以自我加压：大稿子起草任务既然暂时还摊不上，那就偷偷地按商定的提纲也从头至尾写上一遍，哪怕搜肠刮肚生拼硬凑也不要紧，毕竟是一种锻炼。然后承担某一部分，然后独立成篇，一次不行两次，两次不行三次，久而久之就摸出其中的门道了。所谓“勤比较”，就是反复研读那些质量较高的文稿，看看人家怎么写的，设想如果自己来写会写成什么模样，从中发现自己的不足。还有一个好办法是，把自己起草的、被领导或“大手笔”们改过的稿子好好保存下来，即使改得面目全非也不要紧，然后逐行逐段、逐字逐句地进行对照分

析，搞清楚人家为什么这么改，自己那样写为什么不行，从中受到启发和教益。

“三不”即不怕失败，不固步自封，不三心二意。所谓“不怕失败”，是指在初学写作阶段，要有一股子“初生牛犊不怕虎”的锐气和“丑媳妇不怕见公婆”的勇气，大胆地写，刻苦地练，毫无保留地把自己的“底子”亮出来，成功了固然好，失败了也不要紧。事实上，这个阶段往往是失败之作居多，但正是这一次次的失败，成为一步步通向成功的阶梯。有的同志缺乏这种心理素质，好胜心太强，太爱面子，生怕写出来通不过、遭人笑，所以写起来缩手缩脚，老半天憋不出几行字，这样反而成问题。还有的同志看到自己的“作品”被“枪毙”了，或者被改得面目全非了，就垂头丧气，妄自菲薄，这种心理也是很要不得的。所谓“不固步自封”，即不满足于一时之得、一尺之进，而要不断自我加压，朝着更高的目标努力。有的同志刚刚摸到一些门道，就自以为了不起了，学习放松了，口气也大起来了，甚至搞起“文人相轻”那套东西来，这种骄满情绪必然成为前进的绊脚石。要知道，山外有山，楼外有楼。强中更有强中手，更何况你才刚刚上路呢？只有永远把成绩当作新的起跑线，才能不断有新的进步、新的突破。所谓“不三心二意”，就是要干一行，爱一行，心无旁骛，专心致志。说句实在话，秘书虽然算不得什么官，但毕竟身在官场，而官场是热闹的、复杂的，甚至是令人眼花缭乱的，这种情况下，为秘书者特别要做到“心静”二字，不静则浮，不静则躁，不静则难以成大器。

12. 什么叫“悟性”？怎样才能有较强的“悟性”？

答：按规范的解释，悟性就是对事物的理解力和认识能力。其实这也属于思维能力的范畴，不过仅从写作而言，它又有其独特的表现。毫无疑问，较强的写作能力离不开较强的悟性，具体表现为这样几方面：

接受新生事物快，吸收知识的能力强，学到的东西能及时消化并运用到写作实践中。如果学而不用，食而不化，就是悟性不强。

思维敏捷，反应迅速，响鼓不用重锤敲，稍加点拨就能心领神会，并能触类旁通。如果反应迟钝，指一下动一下，甚至三番四次还弄不明白，就是悟性不强。

善于总结经验教训，经验得以不断发扬和完善，教训亦能成为正确的先导，每一次写作都较过去有新的提高。如果没有进步，水平依旧，甚至一再重犯过去的错误，就是悟性不强。

富有主动性和创造性，善于把上级大政方针与本地实际结合起来，把原则性与灵活性结合起来，把贯彻领导意图与发挥个人的主观能动性结合起来，如果墨守成规，拘谨刻板，只知依葫芦画瓢，就是悟性不强。

悟性并不是神秘莫测、高不可攀的东西，关键要多动脑筋，刻苦钻研，努力适应，素心培养，悟性就会从无到有、从弱到强。当然，也有少数同志虽然从事秘书工作多年，但悟性仍然不太强，写出来的东西总是缺乏一种灵性和活气，如果排除用心不专的原因，那就与个人的资质有关了。不过这也并不奇怪，十个手指尚有长短，我们不可能强求所有秘书的悟性都达到同一个水平，而应允许有些人“悟”得快一些、深一些，有些人“悟”得慢一些、浅一些。基于这种差别，在布置写作任务时就可因人而异：让悟性强一些的人去写难度较大、需要发挥和创造的材料，让悟性差一点的人去写难度较小、属于总结和汇报之类的材料，这也叫量才而用吧。同时也要看到，悟性差并不是一成不变的，有些同志通过锻炼和积累，慢慢也可以使悟性强起来；还有的同志可能在某一领域悟性较强，在另一领域悟性则不强。从这个角度说，秘书部门负责人对这些同志要多压担子，多加指点，把他们的悟性充分发掘和利用起来。如果对他们另眼相看，总是抱着一种“稀泥糊不上壁”、“榆木脑瓜不开窍”的成见，就会使他们的悟性和工作积极性受到压制。

13. 为什么说从事机关文秘工作需要有强烈的奉献精神?

答：文字秘书由于所处的岗位特殊、所从事的工作意义重大，加上接近领导和接触机密的机会很多，所以一定要有过硬的思想品质。这包括：坚定的信仰、崇高的理想追求、强烈的事业心和责任心、任劳任怨的工作态度等，这里就不一一展开说了。我只强调一点：作为文字秘书，一定要有强烈的奉献精神，缺乏奉献精神的秘书就必定不会是一个优秀的秘书。为什么这样说呢?

其一，大家知道，当文字秘书就得一天到晚“爬格子”，“爬格子”当然是“苦差事”。只一个“爬”字，形象地道出了其中艰辛。我记得听过这样一段顺口溜：

一叠稿纸桌上摆，
弯腰曲背爬呀爬!
爬呀爬——
字是脚印密密摆，
句似长路步步跨，
字字句句皆心血，
好比上坡攀山崖；
爬呀爬——
咬碎笔帽捻断须，
尝遍酸甜苦又辣，
顾不得眼角起皱纹，
顾不得青丝变白发；
爬呀爬! 爬呀爬!
抽了多少烟，喝了多少茶，
流了多少汗，熬了多少夜，
顾了公家忘了“小家”，

怎不气坏了孩子妈！

这话多少有些调侃的味道，但说的也是大实话，同行们大概都有过这种体验的。怕苦就别来当秘书，当了秘书就不能怕吃苦，要甘于吃苦，善于吃苦，苦中求乐，以苦为荣。笔墨伴人生，甘苦寸心知，每一个繁忙的白昼都有一串鲜为人知的动人故事，每一个灯火通明的不眠之夜都有一支激越的进行曲无声的奏响，它们的主题就是：奉献。

其二，同样是“爬格子”，作家、理论家和其他许许多多爱好写作的人，文章写成后可以署上自己的名字，文章发表后可以拿到稿酬，可谓“名利双收”。但秘书不能，除非你瞅空子搞“业余”，只要你是起草机关文稿，哪怕你写得再多、再漂亮，永远只能署上某个领导或某个集体的名字。这没有办法，这是你的工作性质和职责所决定的。这还不算，当你绞尽脑汁终于完成一篇“大作”之后，你可千万不要自鸣得意，而还得忐忑不安地等待你的领导和领导的领导层层审改把关，只有当稿纸头上终于出现“同意”二字时，你才可以松一口气。这两个字也就是付给你的最高“稿酬”了。有人说过：当秘书其实就是为他人做嫁衣裳，这话当然不对，但当秘书要甘当无名英雄却是千真万确的事实，没有奉献精神能行吗？

其三，有人说干秘书这一行的是“政治上的红人，工作上的忙人，经济上的穷人”，这话有一定的道理。说到“穷”，当然不是穷到缺吃少穿，而是生活上相对清苦一些，没有稿酬可拿，没有“外快”可“捞”，只靠几个硬工资，连抽烟、喝茶多半也要自己掏钱，比某些所谓“实权”部门的工作人员可就寒酸多了。还有，领导机关挑选秘书的条件通常都比较高，又要思想品质好，又要笔杆子过得硬，一旦选中了你，用顺了手，有些领导是不舍得放的，非要搞个三年五载再说，甚至过了三年五载还不肯放。这倒不是领导不关心你，而是太关心了，关心得离不开了，因为千军易得，“秀才”

难求呀！这样就会出现一种情况：有些不会写材料或者压根没写过材料的人倒是提拔了，或调到较为理想的岗位去了，而你还在那儿吭吃吭吃“爬格子”，有的甚至“爬”了几十年还在没完没了地“爬”。没办法，因为你会写材料呀！有的人也许还会说：因为你只会写材料呀！这时候你的家人也许会怪你没出息，你的朋友也许会笑你太迂腐，你的同事也许会为你抱不平，那么你作何感想？一边是个人得失，一边是工作需要，如果缺乏奉献精神，工作积极性就必然受到影响。

总之，由于机关文秘工作是一种高强度脑力劳动，由于苦乐不均、分配不公的现象在机关不同程度地存在，又由于改革开放后人们的思想观念发生了深刻而复杂的变化，在这种情况下，能否始终保持强烈的奉献精神，就成为文字秘书所面临的严峻考验。曾听一位办公室负责人抱怨：“我这几位秀才出什么毛病了？本来材料写得蛮不错的，但这一两年来越写越糟了，明明交代得清清楚楚，写出来还是废品或半成品！告诉他怎么改，他嘴上答应好好好，交回来一看，基本上没动，只改了几个词汇和标点符号！气死我了！”为什么会这样呢？我想原因可能是多方面的，但与缺乏奉献精神肯定有关系。缺乏奉献精神，就不可能树立正确的价值观和苦乐观，就不能正确对待个人的荣辱得失，就会被安逸、金钱、名位所诱惑，由此，初学写作的人就不会奋发努力、力求上进，正在上进的人就会止步不前、安于现状，连已经成熟了的“大手笔”也会心灰意冷，有力不出、有才不用。似这样，工作怎能不受影响呢？

至于如何增强奉献精神，我想不需多说。这里只强调一点：要正确看待得与失。奉献虽然是一种付出，但同时也是一种获得。获得什么呢？获得了进步的压力与动力。大凡有奉献精神的人，必定对事业专一，敬业精神较强，实现自我价值的意识也较强，这样就会自然而然地自我加压，自求奋进，也可以叫作自讨“苦”吃，自找“麻烦”，但最终，知识丰富了，水平提高了，也就在奉献的同时造就了自己，成为有用之材。当我们能够驾轻就熟地谋篇布局的

时候，当我们的决策建议被领导采纳的时候，当我们用心血换来的劳动成果得到领导肯定和听众与读者好评的时候，不也可以享受到收获的喜悦吗？反过来讲，如果患得患失，斤斤计较，不思长进，不学无术，即使赢得了轻松安逸，或者捞了个一官半职，又有什么值得骄傲的呢？

印度大诗人泰戈尔有这样一段名言："鲜花的事业是美丽的，果实的事业是尊贵的，但是，让我做一片绿叶吧——绿叶的事业是默默地垂着绿荫的。"我觉得用"绿叶的事业"来形容秘书的事业是再恰当不过的。为了鲜花盛开、硕果累累，让我们乐于做一片谦逊的绿叶吧！

第二章
领导讲话稿的写作

14. 讲话稿有哪些类型？有哪些基本特征？

答：讲话稿是机关文稿中使用频率最高也是最重要的文种之一，因而又是秘书们为之付出最多心血的文种之一。它的样式有多种，按用途分，大致可分为以下几类：

一类是用于布置工作的讲话，如党建工作会议上的讲话，经济工作会议上的讲话以及财税、政法、宣传、教育等各类工作会议上的讲话。其内容是就某一阶段的工作进行部署，提出目标任务和措施要求。

一类是用于总结工作、表彰先进的讲话，如年度总结会议、某项工作或某项活动总结会议和各种表彰会、庆功会上的讲话。其内容是回顾工作、总结经验、激励先进，并提出今后的努力方向。

一类是例会上的讲话，如党代会及其全委会上的工作报告、人代会上的政府工作报告和人大常委会工作报告、政协会工作报告，还有妇代会、团代会、文代会、职代会工作报告等。其内容是向与会代表报告前阶段工作情况，提出下一阶段工作意见。这类会议上有时还有开幕词、闭幕词，前者用于介绍大会背景、阐明会议主题、提出会议要求，后者用于归纳会议成果，提出贯彻意见。

一类是各类会议上的非正式讲话，这类讲话一般篇幅不长，有时不用稿子，有时也用稿子。如大会之前预备会上的讲话，讲明为什么开这次会议和怎样开好会议，带有“打招呼”的性质；除主讲人讲话之外的补充性、强调性讲话，常见于主持词或会议小结。

一类是小型会议上的指导性讲话，如研讨会、座谈会开始或结束时的讲话，根据会议内容发表个人的观点、见解，给与会者以启发和指导。

一类是用于直接指导基层工作的讲话，如领导听取下级工作汇报或检查基层工作后的讲话，应邀出席某地、某部门工作会议所作的讲话。这类讲话一般首先肯定该地该部门的工作成绩，指出存在的问题，尔后提出有针对性的工作意见。

一类是应景式的讲话，大都为应对某个重大活动或重要仪式所作，如重要节日纪念大会上的讲话、重要庆典仪式和集会上的讲话，一般是阐述某一重大事件的意义和作用，给人们以某种启示和激励，带有较强的鼓动性和号召性。

至于讲话稿的基本特征，我们可以这样来看：第一，它是领导者进行领导活动、行使领导职能的一种重要方式，是领导集体或领导者个人思想和意志的书面体现。第二，它具有鲜明的倾向性和针对性，是为实现一定的目标任务、为解决一定的矛盾和问题服务的，因而带有较强的政治色彩。第三，它具有一定的行政效力，包括号召力、推动力、约束力，所表达的思想、观点和所提出的任务、要求，不管听众的理解程度如何，原则上都应接受并执行。

15. 起草讲话稿有哪些基本要求?

答：因为讲话稿有多种样式，而不同的样式写法上也不尽相同，所以这里只能概括地讲讲带共性的要求。具体有以下几点：

（1）要符合上级的方针政策和指示精神。任何一个地方和单位的工作都是在党中央、国务院和上级党委、政府领导下进行的，所以讲话稿中必须贯彻邓小平理论，贯彻党的基本纲领、基本路线和方针政策，贯彻上级的工作部署和指示精神，以此为依据来表达观点和见解，提出任务和要求；即使提出带创造性的政策措施，也要与上级精神相吻合，而不能相违背。

（2）要贯彻和符合领导意图。讲话是领导的讲话，而不是起草者的讲话，所以要按领导的意图包括思路、观点和提示去写，发挥、创造也要依据领导意图来进行，而不能自己想怎么写就怎么写。这是因为，无论党政领导也好，部门领导也好，主要领导也好，分管领导也好，他对所管辖的范围和领导的工作负有责任，他看问题有自己的高度和角度，做工作有自己的思路和办法，甚至在文字表述上、语言风格上还有自己的独特要求，更何况多数领导的思想水平、政策水平和理论水平毕竟要比一般人高，脱离领导意图，就可能做“无用功”，吃力不讨好。

（3）要有较强的针对性和说服力。所谓针对性，就是紧扣会议主题，该解决什么问题就讲什么问题，讲深、讲透、讲到点子上，不要不着边际地泛泛而谈。所谓说服力，就是在提出某项任务或要求，解决某个问题时，要有理论依据、政策依据和事实依据，讲清道理，以理服人，以使听众能够理解和接受。

（4）要切合本地本部门的工作实际。无论提思路、提观点，还是提任务、提办法，都要坚持从实际出发，着眼于解决实际问题，千万不能照抄照搬，不能人云亦云，使讲话稿变成一堆没有任何实际意义的空话、废话。

（5）要有简练、朴实的文风。“简练”就是篇幅要合理控制，有话则长，无话则短，不要动不动洋洋万言，像懒婆娘的裹脚布一样又长又臭。“朴实”就是文字要质朴、通俗，使听众一听就懂，这也是讲话稿与其他文稿语言风格上不同的地方。

（6）要精心组织文字，追求高质量。这主要包括：结构要严谨、和谐，立意要新颖、深刻，观点要鲜明、确切，句子要凝炼、明快，用词要准确、得当，还包括层次要分明、逻辑要严密、起承转合要紧凑，等等。

以上各点，因为后面还将涉及，这里就不展开细说了。

16. 起草讲话稿之前要做哪些准备工作？

答：主要有以下几项：

一是把领导意图搞清楚，了解领导同志想说什么、怎么说。

二是吃透上级精神。根据会议主题和讲话内容，先把上级有关文件、领导讲话和报刊上有关重要文章找来看一遍，搞清楚上级对某项工作有什么要求、什么政策措施、什么新的提法等，重要部分还要画上记号或摘抄下来。但是要明确，所谓“吃透”，不是叫你照抄一遍，而是要理解，要“消化”，以供写作时运用。

三是摸清下情。领导讲话必然涉及本地本部门的实际情况，或对政治、经济形势和社会动态进行分析判断，或引用有关数据和典型事例，或宣扬某项工作经验，或揭露批评某种不良现象，所有这些，都离不开对“下情”的掌握，而且掌握得越多、越详细、越准确越好。因此，起草之前要根据会议内容认真想一想：这篇讲话要涉及哪方面的实际情况？对这些情况我清楚不清楚？如果不清楚，赶快把有关工作汇报、总结材料、信息和报表找来看一看，如果还不清楚，就利用通讯工具把有关情况“调”过来，或到实地去调查了解。特别对有关的重要典型、重要数据等，要认真核实，使之经得起检验和推敲，以防引用了假典型、假数字。情况集中之后，还要进行比较、筛选，把最有价值、最能说明问题的部分保留下来，视需要而引用。

四是调动“积累”。平时所作的知识积累、资料积累，这时候就派上用场了，根据讲话内容，你感到哪个问题不好把握，哪个提法不大明确，或者哪个地方需要引用一段史实、一段经典论述、一段精彩言辞，如果平常注意了这方面积累的话，就可以把它们“调”出来加以利用。当然，并不是每写一篇讲话稿都要去翻阅“积累”，要根据需要而定。有些人平常注意学习，加上记忆力好、理解能力强，虽然不翻“积累”，但不知不觉中也用上了“积累”。

五是进行框架设计。就像设计一幢房屋考虑内部构造，包括竖几根柱子、用什么料、呈什么形状，文章设计同样，要考虑讲几个什么问题、立几个什么观点、用什么材料、如何展开论述等，通过列提纲把框架搭起来，也就是通常所说的“搭架子”。“架子”搭得稳，写起来就顺当；搭得不稳，就可能瞎折腾。

17. 如何领会领导意图？领导意图不明确、不完善或没有交代意图时怎么办？

答：大凡领导者将要在某个会议上发表讲话，都会把有关文秘人员找来“面授机宜”，即把意图交代清楚，如讲几个什么问题、着重强调什么和解决什么等等。这时候你必须认真听，认真理解，最好把领导的话一字不漏地记下来。因为这里边可能有两种情况，一种是：领导事先已经过缜密思考，打好了腹稿，讲出来的思路已经很成熟、成系统，稍加整理就成为很理想的文章框架了，所以你当然要全盘记下，这样写起来就会省事得多。另一种情况是，领导虽然事先作了认真思考，但说出来时可能不够连贯、不成系统，甚至可能是零零碎碎、重重复复，即使这样你也要全部记下来，尔后经过加工使之连贯起来、顺畅起来。

领导的意图很明确、很完整那好办，如果不太明确、不太完整怎么办呢？这种情况我们常常会碰到。领导同志由于工作太忙，有时来不及作系统周密的思考，所交代的只是一个模糊的轮廓、一个粗略的想法，或者只点到现象而没有形成观点，或者只提到观点而没有串成一条清晰的思路，或者连点到的现象和提到的观点本身也未必准确。这种情况下，秘书同样要把领导的原话记录下来，然后认真琢磨：领导心里想的是什么？他说的那些话想表达的是什么意思？还有什么话想说而没有说出来？琢磨清楚后再加以梳理、完善和发挥，使领导的思路由不清晰到清晰，由不完整到完整。从这方面说，秘书的头脑应该是领导的头脑的扩张，秘书的思维应该是领

导的思维的延伸。举个例子：某领导想就推进个体私营经济大发展作一篇讲话，在政策措施方面他想到的只是“要进一步解放思想，放宽政策，大力扶持”；“要放水养鱼，不能杀鸡取卵”；“不要怕放得太开，先让它发展起来”等等。这些话看起来杂乱无章，如果加以整理归纳，就可以完善为“先发展后规范，先放开后完善，先扶持后受益”，这样就显得完整、集中，而且易懂易记。

还有一种情况比较难办，就是领导事先没有交代写作意图，叫你先列出提纲来再说。这里有几种可能：或者领导的确腾不出时间来考虑，或者他有意发挥秘书的主观能动性，考考你的能力和水平，或者他相信秘书的能力和水平，认为无须多作交代。这种时候怎么办呢？把握住两条：一条是，根据会议主题和上级有关要求、本地本部门实际情况，揣摸和推测领导可能要讲什么？另一条是，根据该领导历次讲话的特点和平常与领导的接触，弄清楚领导喜欢讲什么。把这两方面捏合起来，再加上自己的知识积累和分析思考，就有可能八九不离十，容易得到领导认可。当然，能够做到这一点的多半是那些已经驾轻就熟的“大手笔”。这里还涉及到一个问题：所谓领会领导意图，不只是起草讲话稿之前，包括平时也要多加留意。与领导交谈，陪同领导参加各种活动或下基层调查研究，听领导在一些场合的即席讲话，都是捕捉领导意图的极好机会。因为一般来说，领导在考虑什么问题，对什么事情感兴趣，对当前和下步工作有何打算，不仅在正规场合，平时也会在言谈和行动上有所表现，特别是那些脱口而出的话，往往是他真实思想的表露，其中不乏真知灼见、妙语佳词。把这些看似零散的东西记录下来、集中起来，加以综合分析，就不难发现领导的“关注点”、“兴奋点”，不难把握领导的思想脉络和思维习惯。这样，即使领导没有交代写作意图，也能做到临阵不慌了。

应当注意的是，领会领导意图，并不是绝对的“奉命行事”，领导说怎么写就一定怎么写，哪怕说得不对也坚决照办，不能有丝毫更改。实际上，有些时候领导同志也会以商量的口吻交代意图，

这时候秘书固然要认真听、认真记，如果发现有什么不妥，有什么疏漏，也可以而且应该大胆提出，只要领导认可，也便成了领导意图。即使领导不是以商量的口吻交代意图，也要敢于发表个人意见，只要你讲得有道理，领导还是会采纳的。这其实也是秘书发挥参谋助手作用的一个很重要的方面。如果唯唯诺诺，见误不纠，看似尊重领导，实际上是对上级、对工作的不负责任。

18. 讲话稿怎样结构?

答：所谓结构，即文章的组织方式和内部构造，是围绕讲话主题的需要，通过层次与段落对题材进行合理的组织与安排，使各层次与段落之间紧密衔接、彼此呼应，共同为主题服务。结构的方法因讲话稿样式的不同而不同。党代会、人代会、政协会、团代会等例会上的工作报告，其结构的格式化较强，即前一部分报告工作，后一部分提出工作意见，几乎篇篇如此，所以这里不作讨论。要讨论的是无一定格式的、用于布置工作的各类讲话稿的结构方法。这类讲话稿的结构因会议的主题、内容、对象而异，甚至因讲话者的兴趣、风格而异，所以结构方法也最为灵活多样。在这里，关键要把握以下几点：

第一，以内容定结构。当我们接到起草任务时，首先要考虑清楚的是：这篇讲话的主题是什么？根据主题，要写进哪些内容？大致讲几个什么问题？考虑清楚后再进行结构设计。这就是说，内容是起决定作用的，是内容决定结构，而不是结构决定内容，结构是为内容服务的。举个例子来说，某篇讲话只讲流通问题，篇幅限制在 3000 字左右，如果也像写大块头文章一样，一二三四五地拉上个庞大的架子，就很难把文章写短、写实，就会像瘦个子穿宽大衣服一样显得空荡荡。反过来讲，如果讲话涉及党政财文各个方面，而“架子”设计过于狭小，那么内容就会铺展不开，就会像大胖子穿紧身衣一样显得别扭。所以，内容与结构的关系就像身材与衣服

的关系，必须合身、得体才好看，离开内容考虑结构，往往弄巧成拙。

第二，不固守“模式”。因为这类讲话稿的结构不需要也不应该有某种“模式”，一旦形成某种“模式”，就造成结构雷同，就显得呆板和僵化了。所以在考虑结构时要注意比较一下：我现在搭的这个“架子”和以前搭过的或别人搭过的“架子”是否相同，如果相同，则应避免。这就好比做房子，如果所有的房子都是一样高矮、一种模式，当然不能给人以新鲜感和美感。现在有些讲话稿的结构就存在雷同的问题，比如大家熟知的“三段式”：第一段是提高认识统一思想，第二段是任务和措施，第三段是加强领导，以至于与会者一听念到“加强领导”，就知道快要讲完了。当然，这样写并不是不可以，但如果每篇讲话都这样结构，就难免给人以陈旧感。还有一种现象是，凡领导讲话都要讲到三个以上问题，而很少讲两个以下问题，似乎没讲到三个以上问题就不完整、不过瘾。说起来，“三”真是一个神奇的数字，三足鼎立、事不过三、三思而行、三生有幸、三顾茅庐、三缄其口、三人行必有我师等，都与“三”有关，于是写文章也是三个问题，每个问题里边又是三个小问题，好像无“三”不成文了。其实这只是习惯使然。为什么一定要讲三个问题？讲两个问题、一个问题不可以吗？当然可以。关键还是要从内容出发，当讲几个问题就讲几个问题，既不要削足适履，把该讲的问题落下，也不要生拼硬凑，把不该讲的问题硬搭上去。

第三，力求紧凑、集中。这里指的是文章的内部构造要严谨、周密，使各部分之间形成有机的紧密的联系，从而使整篇文章有一种整体感、和谐美，把主题烘托出来。不紧凑、不集中，必然使结构松弛散乱，进而导致文章的失败。现在有些讲话稿的结构就存在这方面的欠缺：（1）内容设计不集中，有些方面是为主题服务的，有些方面则偏离了主题。比如某篇讲话的主题是“高举团结、廉政、务实的旗帜，加强领导班子和干部队伍建设”，下边设计了

“从严治干刻不容缓、重要的问题在于加强学习、用好批评与自我批评的锐利武器、建立强有力的监督机制、关于当前改革与发展的几项重要工作”等5个小标题。很明显，前4个小标题扣紧了主题，后一个小标题则离开了主题，完全可以“砍”掉，如果这方面内容需要保留，小标题就应改成“以务实的精神做好当前改革与发展的各项工作”，这样才连得上主题。(2) 所设计的内容虽然与主题相吻合，但各内容之间缺乏有机联系，显得杂乱无章。比如一篇谈加强党员队伍建设的讲话，设计的内容和排列顺序是：“1. 共产党员要在改革与建设中发挥模范带头作用；2. 强化激励和约束机制；3. 共产党员的先进性要体现在敬业爱岗、无私奉献上；4. 党员队伍存在的种种问题不容忽视；5. 党员教育要注重实效。”这里有两个问题：一是次序颠倒，既然要指出问题，应该把第4点作为第1点，先把问题摆出来再谈要求和措施，显然更合乎逻辑，写起来也更顺手；二是内容设计缺乏确定性，第3点写起来会与原第1点重复交叉，因为谈的都是党员的作用问题，不如将二者合并。(3) 内容设计贪大求全，什么问题都想讲到，实际上什么问题都不可能讲清楚。比如有些讲话稿的设计，从国际形势到国内形势，从物质文明建设到精神文明建设，从工青妇到对台、统战和民兵预备役，简直无所不包了，看起来考虑很周全，但按此写下去、念出来，只能使听众眼花缭乱，灌了满脑子东西还闹不清究竟要抓什么。这就需要首先从结构上把好关，该讲的内容就讲，不该讲的和可讲可不讲的坚决不讲。

第四，合理安排段落和层次。段落是文章的基本组成单位，是为划分层次服务的；层次分明，就能使文章脉络清楚，便于听众理解。怎样才能使层次分明呢？直白一点说，就是哪个问题先讲、哪个问题后讲，要按逻辑关系、按轻重缓急进行排序，不能错乱，不能颠倒。常见的排序方法有：

(1) 并列式排序法，即各层次是“平起平坐”的，不存在谁主谁次、谁轻谁重的问题，都是直接对主题负责。比如一篇布置经济

工作的讲话，第一部分谈农业，第二部分谈工业，第三部分谈财政，三者就是一种并列的关系。

（2）递进式排序法，即各层次之间存在相互作用的逻辑关系，是循序渐进式地铺展开来的。比如一篇谈加强理论学习的讲话，第一部分谈为什么要加强学习，第二部分谈怎样加强学习，第三部分谈学习要同实践相结合，这三者之间的关系就是递进式的。

（3）附带式排序法，即层次有轻重和先后之分，把主要内容摆在突出位置，其余的作为附带或补充。比如一篇布置新一年经济工作的讲话，主要的层次排完之后，带上当前经济工作的几个具体问题："第一，抓好春耕生产；第二，抓紧财政工作，确保实现'开门红'；第三，关心群众生活，帮助灾民度过春荒。"这些内容都很重要，但又不是全年经济工作的重点，所以列在后面来讲。

（4）主从式排列法，即主要层次摆在前面，非主要层次摆在后面，为主要层次起烘托和服务作用。比如一篇布置农业和农村工作的讲话，优化产业结构、拓宽农民增收渠道、推进农业科技进步等作为主要层次，后边跟上几段谈改进工作方法、做好服务工作、减轻基层负担和农民负担等问题，这些内容就属于从属层次，为实现主要层次的目标任务提供保障和支持。

（5）交互式排序法，即在各层次内容有所交叉的情况下，把其中的共性问题抽出来，集中成为另外的层次。比如某篇讲话部署乡镇企业、个体私营企业和二轻集体企业的发展问题，其中每个层次当然各有各的内容，但都涉及推进科技进步和搞活产品销售两方面的问题，这种情况下，与其按并列式方法每个层次都谈一遍，不如把这两方面内容集中起来，排在后面写，以免重复累赘。

（6）总分式排序法，即先集中说，再分开说。如某次招商引资现场会结束时的讲话，首先用一定篇幅肯定和总结这个地方招商引资的好做法、好经验，从中可以得到什么启示，然后再列出若干层次提任务、谈要求。有时，某篇讲话中的某一个问题带有纲领性、覆盖性，若单独列为一个层次，与其他层次又不是并列或递进关

系，所以也把它放在前面单独写。如一篇部署国有企业改革的讲话，它需要提出改革的指导思想、目标任务和基本原则，显然不能与后边的具体措施和要求混杂在一起，而要摆在前面先交代清楚，再铺排搞好企业改革的步骤、方法、要求等具体层次，这样逻辑上更顺当，也便于听众把握。

19. 同一个会议上如有多个领导讲话，结构上应注意什么问题？

答：从道理上讲，一个会议上不宜有多个领导讲话，否则必然出现重复，弄得下边不知贯彻谁的讲话好。但实际上这种情况有时又很难避免，这就需要从结构上进行一些技术处理。这里通常有以下三种情况：

一种情况是，两个领导的讲话不分主次，都是就某一项或几项工作进行部署。这种情况下需要特别注意的，就是避免内容和结构的重复。重复就是浪费，就是不讲效率，甚至是不负责任。而现实生活中这种情况比比皆是，两个领导所讲的观点、内容甚至连结构都基本相同，无非在某些提法、技巧上有些差异，这样给人的印象就是重重复复，颠三倒四，无端浪费时间，还不如由一个人集中讲更好。如何避免这种现象呢？如果两个领导都非讲不可的话，那么首先要从内容和结构上有所区别，有所侧重，撰稿者事先要通好气，作好分工。比如综合性经济工作会议，党委领导可以讲得宏观一些，具体的问题不过多涉及，或着重在为经济建设提供组织、思想保证和舆论支持以及协调各方形成合力等方面提出要求；政府领导则可讲得微观一些，就经济工作的各个方面提出具体要求和措施；还有一种办法是，政府领导讲全面，党委领导讲重点，这样也可以区别开来。

另一种情况是，一个地方或一个单位、部门的正副职同时在一个会议上讲话，这样就必然要有个主次之分，包括从内容上、角度

上、语气上都要有所区别。比如宣传思想工作会议，分管领导可以讲具体的任务和要求，而主要领导则可站得更高一些，从改革、发展、稳定的全局对宣传思想工作提出要求，这样就不至于重复，而且可以相互补充，相得益彰。

再一种情况是，同一个会议上两个领导讲话，一个作主体报告，一个作会议总结。这里同样要力戒雷同和重复。需要指出的是，有些会议总结根本不像总结，主体报告中已经讲得明明白白的事情，它还要啰里啰嗦地讲上一大通，生怕人家不明白，甚至比主体报告讲得还要长，以至喧宾夺主，主次颠倒。所谓会议总结，顾名思义，就是概括会议情况和会议收获，解答与会者在讨论中提出的问题，在此基础上提出工作意见。但这种工作意见不是叫你去重复主体报告讲过的东西，而是主要就如何贯彻主体报告和会议精神提出要求，其中还包括：对主体报告中提到的重点工作进行强调，以加重它的分量；对主体报告中没有提到而工作中必须注意的事项进行“拾遗补缺”。这样，两篇讲话就可达到殊途同归的效果了。

还有一个问题需要指出：不少会议总结都是在会前与主体报告同时起草，会议还没有开始，秀才们就在那里海阔天空地想象“这次会议开得很好，很及时，同志们一致认为，通过这次会议，明确了方向，坚定了信心，开阔了思路，鼓舞了斗志，会议达到了预期目的……”如此这般。这实在是滑稽可笑的。会议还没开，与会者的反映根本无从知道，会碰到什么问题也不清楚，怎能说会议就开得很好了呢？这样也很容易造成在内容和结构上与主体报告大同小异，因为你是凭主观想象写的，而不是根据会议情况写的。正确的办法是，在会议即将结束时再写会议总结，这样针对性就会强一些，内容也实在一些，且可避免与主体报告重复，当然起草者要辛苦一些就是了。但即便是赶写出来的，可能粗糙一些，也比那种事先想象出来的八股文章要好得多。

20. 怎样给讲话稿取题目?

答：取题目是一道重要工序，一般在考虑结构和列提纲时完成。有些讲话稿不需要另取题目，直接标明用途就行了，如“政府工作报告”、“××同志在省委十届三次全会上的讲话”、“××同志在全市财税工作会议上的报告”、“××同志在全县经济工作会议结束时的讲话”等。有些讲话稿则有专门的题目，如“抢抓机遇，苦干实干，奋力开创我市经济建设新局面”，下面加上副题“××同志在全市经济工作会议上的讲话”。那么，什么情况下需要取题目呢？通常是：(1) 部署重要工作，提出奋斗目标，通过题目亮出主题，凝聚人心，如“加大改革力度，实现国有企业三年脱困目标”；(2) 就某项重大活动进行动员，在题目上体现鼓动性和号召性，如“全市人民行动起来，为创建国家文明城市而奋斗”；(3) 面临重大转折，包括班子换届、行政区划调整、部署新一年工作等有关会议上的讲话，通过题目表达某种新的主张和信念，如：“不负人民重望，把本届政府建设成为廉洁高效的政府”、“以撤地设市为契机，加速工业化、城镇化进程”。无论面对何种情况，有了一个好的题目，一篇讲话就有了旗帜，有了统帅，有了主旨，就能把整篇文章“串”起来；好的题目也常常能给人以耳目一新的感觉，产生鼓舞人心、振奋士气的效果。

但制作题目绝不是一件轻而易举的事，马虎了事、随意为之，决然找不到好题目。人们常常为找一个好题目而冥思苦想，反复推敲，这是应该的，也是值得的。这里需要注意四点：

第一，针对性要强，要与主题和内容相吻合。这就好比做帽子，尺寸必须与脑袋大小相一致，尺寸大脑袋小不行，尺寸小脑袋大也不行。比如讲话内容仅涉及经济工作，题目上就不能把党的建设、精神文明建设都扯上去；反之亦然，如果讲话内容包括两个文明建设，题目上就不能仅仅反映其中某一个方面，而要把两方面都

点到。

第二，立意要高。即高屋建瓴，主旨鲜明，思想性强。比如部署新一年的农业和农村工作，调整结构、稳定粮食生产、发展高效种养业和工副业、抓好计划生育、提高农民收入和减轻农民负担等方面都要提到，那么取一个什么样的题目为好呢？按照一般的写法，以“发展农村经济，做好农村工作”为题，当然未尝不可，但显得平了一些，如果换成“以结构调整为主线，以农民增收为目标，再夺农业和农村工作新丰收”，工作重点有了，工作目标有了，立意自然就高深得多。

第三，句子要精巧。“精”即精炼，不拖沓；“巧”即讲究艺术性，用得恰到好处。有些讲话稿的题目太长、太琐碎，如“高举邓小平理论伟大旗帜，坚持党的基本路线一百年不动摇，解放思想，大胆创新，努力把我市两个文明建设推上一个新台阶”，意思当然没有错，但严格地说，这不像题目，而是几句凑在一起的话，或者说更像一句口号，看上去给人以“散”和“乱”的感觉。一个好的题目，除了句子精炼之外，在技巧上还须把握：(1) 节奏美，即句子富有节奏感，双音词和单音词合理搭配。如“抓管理，强内功，打好企业扭亏增盈攻坚战”，节奏感就很强，听起来也舒服。如果把后一句改成“打好企业扭亏增盈攻坚战役”，仅多一个“役”字，节奏感就不强了。(2) 句式美，即讲究句子的匀称、整齐和长短句科学组合。如前边这个例子，“抓管理，强内功”，是一对字数相等、结构相同的短句，再加上“打好企业扭亏增盈攻坚战”这个长句，有点像宋词的长短句，朗朗上口，浑然天成。如果都改成短句，如“抓管理，强内功，扭亏增盈，提高效益”，味道就差得多了。(3) 气势美，即句子要有气魄和力度，富有鼓动性和号召力。仍用前边的例子，把“抓管理，强内功”改为“加强管理，苦练内功”行不行？当然也行，但“抓”较之于“加强”，“强”较之于“苦练”，显得更有动感和力度。后边一句同样道理，其中“攻坚战”三个字，既体现了工作难度，又体现出一种迎难而上、务求必

胜的气概。如果把这句改成“做好企业扭亏增盈工作”，意思当然也说得过去，但气势上就明显不如前者。(4) 逻辑美，即题目中各句之间的“粘”性要强，要合乎逻辑，不能前言不搭后语。像前面提到这个句子就是一种递进关系，“抓管理，强内功”，是指要做的工作，“打好企业扭亏增盈攻坚战”，既是内容又是目标，前后意思紧密相连，逻辑严密。如果把它改成“抓管理，强内功，加快工业经济发展步伐”，后半句的内涵扩大了，前后的关联度就不大紧密了。

第四，句子要新颖，要别致，忌雷同，忌平淡。题目有新意，首先就能吸引听众的注意力；题目没有新意，人家一听又是老调调，首先就没了兴趣。有些讲话稿的题目正是存在这个问题，讲经济工作，说来说去离不开解放思想，真抓实干，为实现什么什么目标而奋斗那几句；讲党建工作，说来说去离不开加强思想作风建设，为经济建设提供强有力的组织保证那几句。这样取题目不是不可以，但重复的次数多了，人家听起来就烦。如同人的面目千差万别一样，文章的题目也应是千姿百态的，这就需要从技法上刻意求新，灵活善变。可以从角度上求新，如“落实政策，强化服务，促进个体私营经济大发展”、“进一步优化发展环境，力促个体私营经济再上新台阶”，两个题目意思一样，但角度不同；可以从提法上求新，如“把握改革、发展、稳定大局，夺取两个文明建设新胜利”、“把握大局，突出重点，开创以经济建设为中心的各项工作新局面”，两个题目意思也差不多，无非换个提法而已；还可以从句式上求新，或长句，或短句，或对仗句，或非对仗句，只要新颖、准确就行。如一篇专门谈解放思想的讲话，题目可以是“解放思想，更新观念，为新一轮改革开放铺平道路”，也可以是“再来一次思想大解放”，或者更干脆、更直白一些“谈谈解放思想问题”，三个题目说的是同一个意思，但句式和风格各不相同。在取题目的问题上，毛泽东同志堪称“高手”，他的一些讲话题目如《反对自由主义》、《为人民服务》、《改造我们的学习》等，句子精炼，主旨

鲜明，很值得我们学习。

讲话稿的题目一般是在起草之前就做好的，但也有些是在完稿之后再最后敲定的，因为文章完成后有时会出现内容与题目不一致的情况，或者发现原定的题目并不精彩，需要修改或推倒重来。无论何种情况，做题目必须一丝不苟，精益求精，要有点“不得佳句誓不休”的劲头。

21. 起草讲话稿怎样提炼观点？

答：观点和题目一样，一般也在结构和列提纲时完成。不过从顺序来讲，应是先有题目后有观点，题目统帅观点，观点统帅内容；只有题目而没有观点，就像一个人只有脑袋而没有骨架，整篇文章就立不起来。所谓观点，即对事物的看法或态度，在讲话稿中，就是用于统帅内容的关键性提法或主张。它通常有两种表现形式：一是直接作为小标题，二是不在小标题上出现，而是以关键句子或关键段落散见于文章当中，要靠听众或读者去领会，有时也会以黑体字或着重号予以标明。

说到观点，人们常常强调“提炼”二字，说明观点不是可以信手拈来的，而要经过反复思考、推敲。一个好的观点就是一个亮点，几个好的观点就能使一篇讲话熠熠生辉，甚至可以说，只要观点立得住，即使文字平淡一些，这篇讲话也还是成功的；反之，文字再精彩，但没有几个过硬的、经得起推敲的观点，这篇文章也很难说是成功了。所以不少同志宁可文字平平，而挖空心思绞尽脑汁去琢磨观点，这不是没有道理的。

提炼观点要注意哪些问题呢？

一要紧扣主题。观点既然是为主题（题目）服务的，所以当然要围绕主题来展开，否则整篇文章就要乱套。比如一篇部署农业产业结构调整的讲话，所列的观点可以是：农业发展缓慢的最根本问题是结构问题；调整结构的关键在于大力发展高产、优质、高效农

业；在调整结构中加速农业产业化进程；各部门各单位要为优化农业结构提供优质服务。这里，4 个观点虽然讲的是不同的问题，但都扣紧了产业结构调整这个主题，是从不同的角度率领不同的内容为主题服务，整篇文章就显得紧凑了。

二要鲜明。即观点要分明而确定，提倡什么，反对什么，该做什么，不该做什么，态度明确，直截了当，绝不含含糊糊，模棱两可。观点不鲜明是领导讲话之大忌，因为领导者既然是去布置工作，是在向下属提要求，当然要把意图尽可能讲得明白些、把观点尽可能表达得清楚些，以便下属领会和贯彻，否则就达不到预期的效果。观点不鲜明至少有三种表现：一是语气含混，带有明显的不确定性。比如这样的句子："发展民营经济可能是使我市经济摆脱困境的较好办法。"意思虽然是提醒人们注重民营经济，但"可能"二字又带出问题来了：到底"可能是"还是"一定是"？要不要把民营经济摆到突出位置来抓？讲话者是不是思想上还有什么顾虑？如果把这个句子改成"发展民营经济是使我市经济摆脱困境的惟一出路"，态度就明确了，效果当然也会大不一样。二是缺乏提炼，把好端端的观点淹没在琐碎的叙述之中。比如这样的句子："班子不团结，就会伤了同志间的感情，就会经常出现磕磕碰碰的事情，就会妨碍民主集中制的执行，就会搞得下面无所适从，就会损害班子形象，就会带来许多不良后果，必须引起我们的高度警觉。"意思当然没错，但显得太"婆婆妈妈"了，如果把它浓缩成"班子不团结，是削弱班子战斗力的祸患，是危及事业发展的毒瘤"，就显得凝炼、干脆、鲜明多了。尤其在观点作为小标题的情况下，这一点更值得注意。不少同志常常把最关键、最精彩的话放在小标题上予以凸现，不失为一种好的办法。三是缺乏力度，不痛不痒。比如这样的句子："要注意解决干部作风不实的问题"，话是说到了，但显得软绵绵的，你叫"注意"但下面不一定都会注意，如果换成"干部作风不实的问题已经到了非解决不可的时候了"，这就明确表达了领导者的决心，就会使与会者警醒起来。

三要新颖。即观点要新鲜、独到，不入流俗，不人云亦云。这同对文章题目的要求是一样的。新颖的观点能引人注目，并使文章充满生气和活力。有的同志不太注重这一点，列观点时不愿多动脑筋，对同一个问题的看法和提法，在几次、十几次甚至几十次讲话稿中没有多少变化，比如“要提高认识”、“要进一步解放思想”、“要提倡实干作风”、“要加强领导”，这样的观点虽然“放之四海而皆准”，但语句陈旧，缺乏新意，人家耳朵都听出茧子来了，还会有什么吸引力？换一种说法，比如把“要提高认识”变为“认识是行动的先导”，把“要进一步解放思想”变为“从更深、更高层次上搅动思想”，把“要提倡实干作风”变为“以实干树形象，以实干兴事业”，这样就多一些新鲜感了。另外，观点求新还可表现在句式上，有些可用紧密型的短句，有些可用松散型的长句。比如“要进一步解放思想”这个短句，如果用的次数太多了，为避免雷同，也可写成这样的长句：“解放思想过去是、现在是、将来仍然是做好各项工作的先导工程，必须紧抓不放，不断迈进新境界、解决新问题。”同样的，“要提倡实干作风”也可写成“空谈误国，实干兴邦。要在干部队伍中形成以实干为荣、以空谈为耻的风尚，坚决扫除一切不干实事、只图虚名的坏作风”。类似这样的长句也可放在小标题上，标以黑体，以求醒目。

四要准确。所谓准确，就是观点要站得住脚、经得起推敲，符合上级精神，符合当地实际。观点不准确，有时容易导致误解，甚至让人钻空子，造成不良后果。比如有篇讲话稿中冷不丁冒出这么一句话“要与党中央、国务院保持高度一致”，这就搞错了，说得好听点是提法失误，说得不好听就是个政治问题，因为规范性提法只是“与党中央保持高度一致”。还有一篇讲话稿，本意是放手发展个体私营经济，大幅度提高个体私营经济占经济总量的比重，观点上却写成“要放手发展私有经济，使之在国民经济中挑大梁”，“私有”与“私营”仅一字之差，而我们国家是“以公有制为主体”，严格地说这也是个政治错误。可见在观点的准确问题上来不

得半点马虎，更开不得玩笑。像后面这个提法，也许是为了体现你思想解放，但思想再解放也不能乱提口号、不能胡思乱想，否则就是给领导帮“倒忙”。

22. 怎样制作讲话稿提纲？

答：事实上，前边所讲到的结构、取题目、列观点几个问题，都是与制作提纲同步进行的，只不过为了把问题说得集中和清楚些，就把它们分开来讲了。这里所说的，只是相关几个带补充性和技术性的问题。

结构是提纲的基础，结构设计基本完成之后，要通过列提纲进行细化、技巧化并固定下来，以便写作时有所遵循。有些同志不大注重提纲，以为明确讲几个什么问题就行了，铺开稿纸就匆匆动笔；还有些同志虽然意识到提纲的重要，但仅仅把它看作一道程序，而没有花心思去精心制作，随便列出几个层次就算了。这两种做法都是不利于写作的，对初学写作者尤其不利。要知道，磨刀不误砍柴工，制作一份精美、准确、完整的写作提纲，文章就等于成功了一半，所以大凡有经验者，都不惜花时间和精力去琢磨提纲，列出提纲后还要交领导审定再动手写作。这样做有什么好处呢？第一，提纲既经领导同意，文章成功率一般都较高，省得完稿后“翻烧饼”；第二，写作按提纲进行，要比没有提纲顺利得多，而且可以避免脱离主题、层次混乱、前后矛盾等问题的发生；第三，在一篇讲话稿由几个人分工合作的情况下，提纲可以起到制约和协调作用，以免写作时出现冲突和重复现象；第四，有利于初学写作者练习写作，有提纲“管”住，只管把内容装进去就是了，即使他“跑调”也跑不了多远，次数多了就可以慢慢熟练起来。

除前面已经提到的方面外，制作提纲还有哪些注意事项呢？

首先，从程序上走好三步。第一步，在理清层次的基础上，分别列出小标题，作为一级提纲。一级提纲根据主题而展开，是为主

题服务的。第二步，根据一级提纲列出二级提纲，二级提纲又是为一级提纲服务的。这里有两种情况：一种是，根据一级提纲的小标题再列出若干细标题，使条理更分明一些，比如一级提纲是“认清形势，明确任务，增强加快发展的紧迫感”，为什么强调加快发展呢？可以从几个方面来说明，如“加快发展是大势所趋；不加快发展就要继续落后；我们已具备加快发展的许多有利条件”，用这样一组细标题来支撑一级提纲的小标题。另一种情况是，不列细标题，仅列出几个层次，一个层次一层意思，组合起来，也能达到同样的目的。第三步，根据二级提纲，安排好具体要写的内容。在这里，内容又是为二级提纲服务的，必须紧紧围绕二级提纲来展开，包括讲什么道理、提什么要求、举什么例子等，先进行初步构思，并将要点记下来，有时还要把事先想到的或领导提示的关键性的话记下来，以防遗忘。总之，提纲制作是循着“主题→一级提纲→二级提纲→内容安排”的顺序进行的，这就像上下级的关系一样，顺着看是一级“领导”一级，倒着看是一级对一级负责。

其次，提纲制作过程中，还要注意把握几个细节问题：

第一，精心制作小标题。各标题之间既要互相呼应，又要朴实自然，不要生拼硬凑，牵强附会。在这方面，尤应注意排比句的合理使用。排比句的好处是，句式整齐，易于记诵，但如果用得太多太滥，或者明明“排比”不成也非要凑成“排比”，那就没多大意思了。如这样一组排比句“进一步解放思想，更新观念；进一步振作精神，坚定信心；进一步突出重点，强攻难点；进一步加强领导，落实责任”，看上去整齐倒是很整齐，条理也清楚，但说来说去都是“进一步”，而且意思平淡，还不如不排比的好。还有这样一组：“农业稳市，工业强市，三产旺市，民营兴市，改革活市，开放富市。”这里边几个动词，有的很自然，有的则不自然，“稳”、“旺”、“活”三个字就显得有点牵强，且意思表达上也欠准确，如“改革活市”，难道改革就不能“强市”、“兴市”吗？改革就是解放和发展生产力，比较起来还更带根本性呢！又如“工业强市”，工

业化是经济发展的主要标志，工业提供的税收是财政收入的主要来源，难道就不能“兴市”、“富市”吗？所以对于排比句，能用则用，不能用则千万不要勉强，否则就是作茧自缚，别扭得很，拘谨得很，把句子的生动性都扼杀掉了。

要注意各标题之间的逻辑关系，使之严密、和谐，而不能相互矛盾或相互混淆。比如一篇讲话稿讲了 3 个问题，小标题是这样列的：“一、振奋精神，全力以赴抓发展；二、坚定信心，努力实现农民增收、工业增效、财政增长的目标；三、求实务实，抓好各项任务的落实。”前两个小标题一个讲“精神”，一个讲“信心”，意思差不多，容易相混淆，应将第二个小标题前 4 个字换一种说法，如换成“突出重点”，这样就区别开来了。又如在“加大力度推进各项改革”的小标题下，列这样一组细标题：“1. 全面落实各项改革措施；2. 打好企业改革攻坚战；3. 深化农村改革。”作者把 3 个小点并列一起，但第 1 点与第 2、3 点显然不是并列关系，而是全面与局部的关系，第 1 点已经覆盖了第 2、3 点，怎能并列呢？只有把第一点缩小成某一局部的改革，才能与后边两点并列起来。

第二，在制作小标题和安排段落、层次时，要合理使用序号。使用序号的目的是为了使文章眉目清楚，脉络分明。有的同志认为序号随便怎么用都可以，不必为这样的枝节问题费心劳神，这话不对。序号的使用也要讲究技巧、灵活多变，不能僵硬呆板、千篇一律。比如有的讲话稿在标序号时，从头至尾都是“第一、第二、第三”，或“一是、二是、三是”，或“首先、其次、再次、又次”。有的用序号用得太多，有些地方不该用序号也用序号，以至于满篇都是序号，看起来反而觉得费劲，像开中药铺一样。有的用序号显得很别扭，如“第一是要提高认识”，要么不用“是”字，要么不用“第”字；又如“（1）是要突出重点”，后边的“是”字就可以不要。

序号的使用要注意几个具体问题：一是把握什么时候该用什么时候不该用，如果不用序号也能使层次分明，则可以不用，尤其在

篇幅不长、内容集中的讲话稿中，要尽可能少用或不用。在所有的机关文稿中，讲话稿最不宜多用序号，用得越少越好。二是在需要使用序号时，方法上要灵活一些，各种标序方法可变换使用，比如一个大层次中用的是“第一、第二”，另一个大层次则可换用“一是、二是”，不要拘泥于某一种方法。三是要掌握在不用序号的情况下照样使文章层次分明的多种方法，如在段落开头用破折号；在并列的内容之间用分号；在说完一层意思时用“要”字带出另一层意思。举个例子来看，这样一段话：“我市国有企业存在的突出问题，一是战线过长，摊子铺得太大，二是经营规模小，中型以上企业屈指可数，三是缺乏支柱产业，没有叫得响的名牌产品。”在这里，用序号当然也未尝不可，但有时为了避免序号用得太多，在几个问题中间用分号标开，意思也是很明白的。

第三，要周密安排文章的起承转合。“起”即开头，“承”即层次与内容之间的前后承接与呼应，“转”即一个层次转到另一个层次，“合”即归纳和总结。要形成一篇好文章，这四个方面缺一不可，而且要精心筹划，不可粗疏。比如“承”，就要考虑下一层次的内容与上一层次的内容是否紧密连接，前后贯通，不“承”则会出现内容松散、层次混乱的现象。又如“转”，就要考虑层次转换时如何向下一层次自然过渡，不至于跳跃性太大、文章的连贯性不强，这就需要合理使用过渡词、过渡句和过渡段。写作中我们常常用到“另外”、“此外”、“值得注意的是”、“还需提及的是”这样一些过渡词和句，其作用就是在转折处把层次或段落粘连起来。当然，更重要的“转”还在于结构设计的内部逻辑性要强，由表及里，由因而果，由破而立，是一种顺理成章的“转”，而不是生硬做作的“转”。

23. 谋篇布局怎样做到详略得当?

答：这个问题也是制作提纲时就要充分考虑的。所谓“详略得当”，就是对文章题材进行科学合理的分配，哪些方面详写，哪些

方面略写，该详写的就写得具体一些，甚至不惜占用大量篇幅；该略写的就写得简单一些，或者干脆一笔带过，点到即止。详略得当的好处是，使文章有轻有重，有主有次，疏密有致，重点突出，同时还节约篇幅。反之，如果将题材进行平均分配，各个层次的内容齐头并重，就必然淹没重点，使篇幅拉得很长。那么，“详”与“略”应怎样把握呢？

——重点的部分要详写，非重点的部分可略写。如一篇讲话涉及两个文明建设的方方面面，如果主攻工业、发展个体私营经济和反腐败斗争、弘扬务实作风是当前工作的重点，则予以详写，其他工作可略写。

——听众不太熟悉的东西要详写，熟悉的东西可略写。如资本运营、加入WTO等新名词、新知识，在听众接触不多、知之不深甚至完全陌生的情况下，就要讲得具体、明白一些；而听众所熟悉的知识和道理，就不必多花笔墨。比如有些讲话稿到现在还在那里一遍又一遍地大谈特谈发展个体私营经济的重要性和必要性，其实这里边的道理大家早就懂得了，关键是怎么发展的问题，这样写就没有必要了。

——新任务、新要求要详写，强调过多次的工作可略写。比如农村税费改革、县乡机构改革，过去没有讲过，而这两项工作又很重要、政策性很强，所以要尽可能交代得清楚一些；经常在抓的常规性工作，强调一下就可以了，不必展开讲。

——与本地本部门工作关联度强的东西要详写，关联度不强的东西可略写。这主要在贯彻上级有关文件和会议精神时要把握好。上级指示精神是面向全局的，但有时与你这个局部的情况不一定完全符合，在这种情况下，上级精神当然要全面宣传和贯彻，但要与本地实际相结合。比如中央部署大中型企业改革，如果你这个地方压根儿就没有大中型企业，那还有多少可谈的呢？不如根据中央关于“抓大放小”的精神，重点谈如何搞好搞活小型企业，这样才与实际情况合拍。

——实质性的东西要详写，过程性的东西可略写。尤其在回顾总结工作和引用典型事例时要注意这一点。比如回顾某一阶段的工作，当然不能用记“流水账”的办法，而要突出重点、抓住特色、找出规律性的东西，这样才能使听众从中得到启示。

——关键性的段落要详写，一般性的段落可略写。所谓关键性的段落，即文章的主要层次，与主题关系密切的段落，要浓墨重彩，把话说足。而一般性的段落，如“帽子段”、过渡段和文章结束之前的附加段，则要惜墨如金，尽可能简略些。

24. 讲话稿怎样开头?

答：俗话说“万事开头难”，写文章也一样。讲话稿的开头看起来没什么奥妙，其实不然，尽管它不可能像文学作品或新闻报道一样用新奇的语言吊起听众的胃口，但在方法上、语言上仍然大有讲究。当然，格式化较强的讲话稿的开头也带有一定的“格式化”，如人代会上政府工作报告的开头：“现在，我代表市人民政府作工作报告，请予审议。”类似这种报告都是这样开头，没多大变化。而工作性会议上的讲话稿开头就不同了，它可以有多种方法。常见的有：

——点题式，即开门见山点明会议主题，如“我们这次会议的主题是，传达贯彻中央、省经济工作会议精神，就如何做好明年我市经济工作，特别是如何加大改革力度、优化经济结构、提高和利用外资水平和推进县域经济发展等问题，进行研究部署”。

——依据式，即道出会议的由来，如“根据市委、市政府关于深化改革的部署，经局党组研究决定，召开这次全市教育改革工作会议，重点研究部署调整教育结构、推行全员竞争上岗、鼓励社会力量办学等项改革工作”。

——动因式，即由会议目的牵出话题，如“为了深入开展‘严打’斗争，维护社会稳定，保障改革开放和经济建设顺利进行，经

县委同意，召开这次全县政法工作会议”。

——引入式，即从某项工作的进展情况引入主题，如“自从市委、市政府作出‘兴果富民’的战略部署以来，全市果业生产由点到面迅速铺开，进展情况总的来说是好的。但也存在发展不平衡、质量不统一、经营形式不活等问题。为了解决这些问题，促进果业生产更快更好地发展，根据市领导的意见，召开这次全市果业生产工作会议”。

——归纳式，即概括会议的性质或特点，如“我们这次文代会，是全市文艺工作者的群英会，是一次跨世纪的文艺盛会，是开创我市文艺事业新局面的动员会”。

——承接式，这种方法常见于继一位领导讲话之后的又一位领导讲话，一般是首先肯定前一位领导的讲话，如“刚才，××同志就如何深化供销体制改革讲了很好的意见，请各单位认真贯彻落实。下面，我再补充几点意见”。

总之，开头的方法是多种多样的，无论取何种方法，只要能做到开门见山、开宗明义、朴实自然就行，不必拘泥于某种格式。为了证实这一点，我们还可以从反面来指出讲话稿开头应注意的几个问题：

——语句拖沓，会议主题“千呼万唤始出来”。如这样的开头：“近几年来，我们全市卫生系统广大干部职工认真贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，坚持党的‘一个中心，两个基本点’的基本路线不动摇，解放思想，锐意进取，经济效益和社会效益不断提高，医德医风建设不断加强，形势总的来说是好的。具体表现在以下 6 个方面……”啰嗦了大半天，还不知道会议主题是什么。

——句式呆板，套话空话一大串。如这样的开头：“近年来，我区的改革与建设事业在邓小平理论的指引下，在省委、省政府的正确领导下，在干部群众的共同努力下，在离退休老同志的关心支持下，在各兄弟单位的大力帮助下……”这么多的“下”，不仅毫无必要，而且令人厌烦。

——词藻华丽，别别扭扭书生腔。如这样的开头：“在新世纪

的太阳冉冉升起的时候，在春回大地、万木争荣的大好季节，我们隆重召开这次生猪生产会议。”如果猪们有智，恐怕也要忍俊不禁的。

当然，在一些应景场合如欢迎仪式、庆典仪式上的讲话和欢迎词等，其开头方法则可有所不同，可以恰到好处地运用一些文学语言。如招商仪式上的欢迎词“在这阳光明媚、春暖花开的季节，我们高兴地迎来了各位嘉宾、各位朋友”；又如庆典仪式上的讲话：“今天，历史翻开了新的一页，我们怀着无比激动的心情迎来这一重要的时刻——××市人民政府诞生了！”类似这种开头方法，为的是渲染气氛，调动人们的情绪，语言太严肃了当然不行。

25. 讲话稿怎样结尾?

答：同开头一样，结尾也是大有讲究而不可随意为之的。好的结尾如同一杯醇酒，能使人激动、振奋、留下美好的回味。但目前有些讲话稿的结尾让人实在不敢恭维，常见的毛病有：

(1) 雷同，写来写去都是那么几句老话。如：“回顾过去，豪情满怀；展望未来，任重道远。让我们在……领导下，在……指引下，解放思想，坚定信心，抓住机遇，开拓进取，为……而奋斗！”话都很对，但除了这种写法就没有别的写法了吗？当然不是，问题在于有些同志不肯多动脑筋，把重复过多少次的句子随便拿过来，应付式地为文章画上个“句号”就算了。

(2) 拖泥带水，本来没有多少话可说了，硬要七拼八凑拉上一大段。如“刚才我讲的三个问题，即进一步解放思想的问题、进一步明确发展思路的问题、进一步加强领导的问题，是现实中急需解决的问题，也是上级要求我们认真解决的问题，尤其是解放思想的问题，前面我说了，不解放思想，就不能冲破‘左’的思想的束缚，就不能正确对待和处理发展市场经济过程中出现的新情况、新问题，就不能在激烈的市场竞争中赢得主动，希望同志们一定要引

起高度重视，一定要摆上重要位置，一定要……”如此絮叨不休，没完没了。

（3）语言苍白无力，平淡乏味，缺乏结束语应有的气势和力度。比如这样的句子：“总之，反腐败斗争很重要，十分重要，非常重要，各级党委要自觉抓，认真抓，反复抓，坚持不懈地抓，要拿出切实可行的措施。”语言干巴巴的，尤其是最后一句，不仅没有“冲”上高潮，反而给人以平淡乏力之感。

（4）文不对题，节外生枝。比如会议内容明明是搞活地产品流通，最后也要拖上个大尾巴：“除了要大力搞活地产品流通以外，企业改革问题，农业产业结构调整问题，计划生育问题，社会治安问题等，都要认真抓好，都要抓出成效。要坚持两手抓，两手硬，为夺取两个文明建设新胜利而努力奋斗！”这样结尾就显得庞杂，与会议内容不符，反而把主题冲淡了。

（5）不分场合，不分对象，不看会议规模大小，每篇讲话都要弄一个气势宏伟的结尾。如：“同志们，我们这次财税改革座谈会就要胜利结束了，希望大家继续努力，锐意创新，把各项改革措施落到实处，共同创造美好的明天！”这种结尾用在人数较多、场面较大的会议上还差不多，而所谓座谈会，一般是几十个人参加的小型会议，在结尾处如此吊起嗓门高呼口号，未免显得有点装腔作势了。

讲话稿结尾还有其他一些常见的毛病，在此就不一一列举了。

那么，怎样的结尾才是好的结尾呢？概括地讲，就是要达到“自然、紧凑、凝炼、精彩、新颖”10个字的要求。所谓自然，就是在语气上要与整篇讲话前后呼应，一气呵成；所谓紧凑，就是要紧扣会议主题，与前面讲的内容相一致；所谓凝炼，就是语句要简短有力，篇幅不宜太长；所谓精彩，就是句子要精美，要有一定的气势和节奏感，念起来富有号召力和感染力，以便把整篇讲话推向高潮；所谓新颖，就是不同内容、不同时期、不同场合的会议讲话要有不同的结尾方法，通过不同角度、不同句式和不同提法给人以

新感觉。下面列举几种常见的结尾方法：

1. 结论式结尾，即根据前面所讲的内容进行概括和升华，以结论的语气加重内容的分量，以求给听众留下深刻的印象。如这样的句子："总之，改革才有出路，改革才能加快发展；不改革，就无法摆脱困境，就只能是死路一条。因此，我们一定要以更大的气魄、更大的决心和更有效的措施推进改革大业，掀起新一轮以改革促发展的热潮。"

2. 号召式结尾，即以召唤的口吻提出要求，希望听众呼应，共同行动。如："各级干部积极行动起来，抢抓机遇，扎实苦干，为加快发展再创佳绩，再立新功！"

3. 鼓动式结尾，这和号召式结尾有点类似，不同之处在于：它是以表达某种信念和决心来激发人们内在的动力。如毛泽东同志《为建设一个伟大的社会主义国家而奋斗》一文的结尾：

> "我们正在前进。
>
> 我们正在做我们的前人从来没有做过的极其光荣伟大的事业。
>
> 我们的目的一定要达到。
>
> 我们的目的一定能够达到。
>
> 全中国六万万人团结起来，为我们的共同事业而努力奋斗！
>
> 我们的伟大祖国万岁！"

这诗一般的句子，带着昂扬的情怀、铿锵的节奏，使人感受到一种排山倒海、无坚不摧的力量，不由自主地激奋起来。

4. 肯定式结尾，这种方法常用于提示人们看到有利条件，增强必胜信心。如"虽然国有企业发展面临很多困难、扭亏增盈任务艰巨，但只要我们加大改革力度，落实各项改革措施，带领干部职工扎实苦干，就一定能开创国有企业发展的新局面！"

5. 提问式结尾，这里虽然用的是问句，但不是疑问，也不需要回答，而是一种肯定式的提问。如："党把我们放在如此重要的岗位上，人民群众对我们寄予如此深切的期望，我们还有什么个人利益不能抛弃，还有什么理由不奋发努力呢?"这种句式有时比正面号召更有力度，更发人深思。

6. 平实式结尾，即话到完时自然收尾。如："我就讲以上几个问题，请同志们认真研究，抓好这次会议精神的落实。"还有一些研讨会、座谈会上的讲话也用这种方法，而且还带有谦虚、商量的口吻，如："我上面讲的几点意见不一定对，供大家参考。"因为这类会议不是布置任务而是探讨问题，与会者可以各抒己见，领导者出面讲话虽然也带有指导性质，但不宜用命令口吻，这样听众会觉得更好接受一些。

这里顺便讲一讲结尾段的遣词造句问题。既是结尾，它的句子与开头和主体部分应当有所不同，特别是一些大型会议如党代会、人代会、动员大会、总结表彰大会上的讲话结尾，领导者一般都会加重语气，提高声调，就像指挥千军万马发起冲锋，这时的句子就要与之相适应，否则就达不到这种效果。这就要求在遣词造句上要认真斟酌。一要富有动感，如"开拓"、"前进"、"奋斗"、"拼搏"等，以使句子生动起来并具有形象性。二要用肯定语气，以增强语言的力度，如"务必"、"坚决"、"一定"、"只要……就"等，表示某项工作非做好不可，不能有丝毫的怀疑和犹豫。三要讲究意蕴，即具有启迪性和说服力。如"坚冰已经打破，航道已经开通"，用比喻手法向人们展示光明的前景；"差距也是一种潜力，竞争也是一种机遇"，用哲理式语言给人们以启迪；"只要精神不滑坡，办法总比困难多"，用结论式语言增强人们克难制胜的信心。四要有节奏感，即句子念起来铿锵有力。或用排比句，如"我们一定要强化公仆意识，以造福人民为己任；一定要廉洁自律，维护党的崇高形象；一定要弘扬实干精神，为人民多办好事、实事"；或用短句，如："希望同志们急起来，动起来，干起来，团结拼搏，再立新

功!”或长短句结合，如：“只要我们团结一致，振奋精神，真抓实干，克难攻坚，就一定能夺取经济建设和社会发展的新胜利!”前边四个短句音节相同，就像一支雄壮的队伍在奋勇挺进，步伐整齐，铿然有声，势不可当，后边的长句则如穿越关山、登临高峰，号召力和感染力溢于言表。在这里，最后一句收尾处如何用词也值得讲究，有用3个字的，如“实现……新突破”;有用4个字的，如“为……努力奋斗”；有时也在后边再分别加上相同音节，以加强句子的气势和力度，变为“实现……新突破、新跨越”、“为……而努力奋斗、再创辉煌”。这说明音节的合理搭配是很重要的。

26. 讲话稿的语言怎样做到口语化?

答：前面讲到，机关文稿与其他体裁的文章在语言风格上大不相同，而在机关文稿中，讲话稿的语言风格又与调研报告、工作总结、文件等文种有所不同，其中最大的不同就是语言的口语化。为什么呢?因为领导讲话是直接面对听众的，口语化的好处在于：通俗易懂，生动自然，便于领会，富有亲切感。领导在讲话中布置任务，提出要求，虽然是一件很严肃的事情，但也不能老是板着脸孔，发号施令，也不能文绉绉地搞一些让人似懂非懂的词句，而要以深入浅出、生动鲜活的语言循循善诱，以理服人。毛泽东同志的许多讲话就是这方面的典范，如《反对党八股》，历数党八股八大罪状，这本是很严肃的，但语言平白如话、生动活泼，间或用上一两句形象化语言，如“老鼠过街，人人喊打”、“懒婆娘的裹脚布，又长又臭”、“语言无味，像个瘪三”，显得庄重而又诙谐，贴切而又自然，令人百看不厌。

要达到口语化的要求，需把握以下几点：

一是用词要通俗易懂，戒深奥、生涩。同样的意思，用不同的语言来表达，效果是不一样的。如“只要思想解放了，就能找到克服困难的办法”，这是口头语，意思一听就明白；改成书面语就可

以是“惟有解放思想，方可克难制胜”，这就“文”一些了，不过意思还容易懂；如果再“文”一点，变成“砸碎思想桎梏，必能所向披靡”，乍一听，就有点不知所云了。有的同志以为用一些平常少见的生涩词汇就能显示自己有水平，其实是大错特错。同样的道理，讲稿中引用名言、格言也要挑选那些一听就懂的句子，如“水太清则无鱼，人至察则无徒”、“水载舟，水亦覆舟”，就比较好懂，若用“慢藏诲盗，冶容诲淫”之类的生僻句子，就让人莫名其妙了。

二是语气要亲切自然，戒生硬、蛮横。既然是面对听众讲话，哪怕是揭示很深刻的道理，哪怕是对某些人和事提出很尖锐的批评，语气也与书面语不同，它需要一种能让人接受、与人沟通的口吻，使人感到你是在那里讲道理、说心里话，而不是拿出领导的架势教训人。比如这样的句子：“同志们想想看，不刹住这股浮夸虚报的歪风，怎么得了呢！”问题提得很尖锐，但前边一句“同志们想想看”，听起来就很顺耳、很亲切。如果换成“你们想想看”，就变成指责的口气了。类似的句子还有一些，如“正如同志们所知道的那样”、“我们大家都要时时扪心自问：我为党和人民贡献了多少?”、“我们要清醒地认识到”，这里第一人称的用法很起作用，虽然是要求听众怎样怎样，但听起来就是领导者把自己也摆进去了，感觉就好得多。还有一些批评不良现象的句子。语气不同效果也不同，比如：“的确，基层工作十分辛苦，要做的工作很多、很具体、很复杂，但是，这能成为我们某些同志不思进取、得过且过的理由吗?”这话“火药味”够浓的了，但有前边几句表示理解、体贴的话，被批评者就比较容易接受。比较一下，如果没有前面几句，即使“火药味”再浓一点，也未必能达到很好的教育效果。

三是句子要生动鲜活，戒古板、陈旧。要尽可能多一些常见常用的语言，多一些生活气息，多一些贴近实际和贴近人心的话，少一些书生腔和学究气。举个例子来说，“村看村，户看户，群众看干部”和“干部一定要模范带头”，两句意思差不多，但前一句明

显生动得多，后一句则显得一般化。要使句子生动鲜活，可以有多种手法，比如用隐喻手法揭示某种道理，“上梁不正下梁歪，下梁不正倒下来”；用明喻手法鼓舞士气，“困难像弹簧，你强它就弱，你弱它就强”；用归纳手法和简短易记的语言抨击不良现象，“我们有的干部一天到晚考虑的只是位子、房子、车子、票子，惟独不考虑发展经济的路子、帮群众致富的法子”；用语气词表达情感，“这样下去很危险啊!”、“道路已经开通，目标就在前头，同志们努力啊!”此外还可用幽默语言调和气氛，用情感化语言打动人心，等等。当然，并不是每篇或通篇讲话都可以采取上述方法，要看具体情况而用，用得恰到好处。

四是句式要轻松爽口，戒拖沓、做作。稿子念起来要轻松、顺当，不觉得拗口、别扭和疲累，听众听起来也觉得清爽、舒服。这就要求，句子要尽可能简短、明快一些，说一句是一句，该断开的时候就要断开，千万不能黏黏糊糊地搞一些让领导念得上气不接下气的长句，更不能搞一些让人头晕脑涨的复式句和欧化句，比如这种句子“正因为反腐败斗争和党风廉政建设事关党和国家的生死存亡我们才不能不引起高度警觉并采取断然措施”，就是相声演员念起来也会觉得费劲，不如改成：“反腐败斗争和党风廉政建设事关党和国家生死存亡，我们一定要高度警觉，采取断然措施。”

不过需要指出，讲话稿的口语化并不是纯粹的大白话，也不是领导不用稿子即席讲话那种轻松随便的口语，而是一种书面化的口语，或者说，是介于大白话和书面语言之间的一种语言，是大白话的自然、活泼和书面语的庄重、严谨的结合体。纯粹用书面语行不行？前面说过，不行；那么，纯粹用大白话行不行？当然也不行。比如领导即席讲话，“嘛”呀“啊”的语气词屡屡用到，个别领导甚至连“他妈的”这样的“国骂”也会冷不丁冒出来，生动是生动，甚至还让人觉得亲切，但如果写到稿子里边去，岂不让人笑掉大牙。这种差别是需要我们细心把握的。再举个例子：“同志们，我们都是来自群众，千万不能忘记群众、脱离群众呀！心里没有群

众，就是忘本；对群众漠不关心，就是变质：滥用权力欺压群众，就会被群众打倒。”这段话，既浅显，又深刻；既亲切，又发人警醒，较好地体现了讲话稿语言的特点。

27. 讲话稿怎样阐述“大道理”?

答：这的确是个很实际的问题。讲话稿不能不讲道理，道理不讲清楚人们就不理解，布置的工作就难以贯彻下去；有时候道理还须上升为理论，常言道“理论指导实践”嘛，领导者不懂理论、不讲理论怎么行？有些会议上的讲话还得大段大段地讲理论，比如理论研讨会上的讲话，你要指导人家搞理论，也得表现点理论素养才行。不过，人们通常所说的“道理”与“理论”差不多是同一个意思，道理即理论，理论即道理，反正都是一个“理”字，都是告诉人们一个“为什么”。但怎样讲道理又是一件棘手的事情，讲多了人家烦，讲少了人家不明白，讲浅了等于白费劲，讲深了又让人搞不懂。而目前人们对讲话稿讲道理较普遍地存在一种厌烦情绪，一听到“进一步提高认识”或者“提高领导干部的理论素养”之类的话题就皱眉头、不愿听，要不就认为“这样的道理听过千百遍了，不讲也知道”，要不就认为“讲那么多理论有什么用？能给我项目和资金吗？能解决群众生活困难吗?”之所以有这些说法，除了他们本身的某些原因以外，我以为与某些讲话稿讲理论、讲道理讲得不当也是大有关系的。其主要表现有：

（1）深奥玄妙，晦涩难解。有的同志为了显示自己读过很多书，有学问、有水平，在讲话稿中有意搬进一些人家从来没听过也没见过的新名词、新观点，比如这样的句子：“为了解决好经济发展、交通运输、人口控制、能源消耗等一系列相互联系、错综复杂的社会问题，必须善于运用系统分析方法加以研究，包括对系统的科学含义、结构、功能、熵、随机性以及如何运用数学语言描述各种不同系统的理论研究”，前半段好懂，后半段有多少人懂？什么

“熵”，什么“数学语言”，一般人听来简直如听天书。还有的同志认为，讲理论就要深刻，要深刻就要运用深奥的语言。殊不知，最深刻的东西常常也是最朴素、最实在的东西。如邓小平同志的著名论断：“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，深入浅出，一语中的。如果用所谓“深奥”的语言来阐述，免不了要把一大堆理论、概念搬出来，折腾老半天，人家还不一定能听懂。

（2）空洞说教，脱离实际。有些讲话稿中道理归道理，实际归实际，道理与实际成为“两张皮”，好像一个大理论家坐在那儿喋喋不休地高谈阔论，对解决实际问题一点不起作用。比如这样的论述：“能不能解决好农民负担重的问题，实际上是能不能巩固党的执政地位和国家政权、能不能使生产关系适应生产力的发展、能不能保持党和人民群众血肉联系、能不能保护和调动群众积极性的大问题。前事不忘，后事之师：陈胜、吴广起义，黄巢起义，李自成起义，各地农民群起响应，原因盖出于广大农民不堪重负，生活于水深火热之中……”这些道理当然没有说错，但接下去没有分析农民负担重的原因，没有从当地实际出发提出解决问题的措施，只是干喊几句“对违规加重农民负担者，一律从严查处!”、“出了问题，追查党政一把手的责任”之类的话，人家当然不感兴趣了。

（3）照搬照抄，套话连篇。有的同志为了省事，需要讲道理、讲理论时就从马列经典著作中、党和国家领导人的著作和讲话中、报刊文章中“拿来”，大段大段照抄；更可笑的是，有时省、市、县三级领导人对同一项工作的讲话竟如出一辙，除了把“我省”改为“我市”、“我市”改为“我县”之外，差不多全盘照搬，特别是讲道理、谈认识的部分几乎一字不改。比如讲到国有企业的重要性，“国有企业是我国国民经济的支柱，国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节，搞好国有企业改革和发展是实现国家长治久安和保持社会稳定的重要基础。”层层都讲这样的大道理，好像除此再没有别的道理可讲，好像大家都成了党和国家领导人似的。为什么不结合你这个市、你这个县的实际谈谈国企改革和发展的重要

性呢？比如你这个地方多数国有企业半死不活，工业占国民经济的比重太低，由此来分析搞活企业的重要性和必要性，不是既符合上级精神，又更实在、更对路、更有说服力吗？

（4）不着边际，空发议论。有的同志似乎天生的爱讲理论，或者以为不多讲几句理论就不够水平，所以无论布置什么工作、提什么要求，都要先来上一大段重要性必要性迫切性之类的论述，接下去再谈具体的事情。比如讲到农业问题，首先讲的是“农业是国民经济的基础，农业不发展，就不能提高农民收入，就没有农村的进步与繁荣，就会影响农村社会稳定，所以各级党政一定要高度重视农业”；接下去讲到计划生育，首先讲的又是“计划生育是基本国策，不抓紧抓好计划生育，就会造成人口过快增长，就会给经济发展、环境保护和就业等方面带来不利影响，所以各级党政一定要坚持不懈地抓好计划生育工作”。你看看，这些一般化的、讲过千遍万遍的、大家都很明白的道理，讲多了能起什么作用？当然，对这些工作也需要不断地深化认识、不断地讲清道理，但不能关在屋子里想当然，老是重复那些老掉牙的东西，而要根据不同阶段人们的不同思想实际，把问题找准，有的放矢地讲道理。比如对农业的认识问题，有人认为搞农业不能致富，也有人认为搞工业化、城镇化就可以丢掉农业，针对这些具体的认识问题来讲清道理，就生动和实在得多了。

从以上指出的问题可知，讲话稿阐述“大道理”的最起码要求是：深入浅出，富有新意，有的放矢，切合实际。其中，“切合实际”这一点最带根本性，如果不注意多深入基层、多接触实际，光凭闭门造车，是不可能写出好文章的，讲理论讲不好，讲实践也不行，这样的讲话怎么会受欢迎呢？

要把“大道理”讲好，除了注意避免上述问题外，技巧上还需把握几点，有心者不妨试试：

第一，博采众家之言。逢到要讲理论和认识问题时，如果自己把握不准，需要参照他人的说法时，千万不能被一两篇文章或一两

个领导人的讲话“套”住，“套”住了就会钻不出来，想来想去总觉得人家讲得好、讲得妙，“曾经沧海难为水，除却巫山不是云”，自己再也想不出新的语言，于是只好照搬照抄。那怎么办呢？这时你不妨多看几篇报刊文章和“大手笔”们写的稿子，看看对同一个问题大家是怎么说的，从多个方面、多个角度受到启发，这样思路就会开阔多了。你会发现，同一个道理完全可以用不同的方法来阐述；假如你这时仍然形成不了自己的观点，那就来个“移花接木”，把几方面的有关句子有机地糅合起来，这样也便成了自己的东西，人家也看不出抄袭的痕迹。这样做多少有点“投机”的味道，但总比原封不动地照搬某一个人的说法好得多。

第二，用自己的语言。无论谈什么理论问题、认识问题，无论参阅了什么大部头著作或重要讲话、重要文章，最好要通过自己的语言把意思表达出来，这才叫真功夫。但要做到这一点并不容易，因为这种“自己的语言”并不是信口开河、信马由缰，它同时还必须贯串和符合科学的理论、上级的大政方针，因而它是一种不带抄袭痕迹的、建立于对上级精神理解与消化的基础上的“个性化”语言。比如上级领导讲话中有这样一段话：“只有坚持解放思想、实事求是，一切从实际出发，理论联系实际，我国的社会主义现代化建设才能顺利进行。”这话够“经典”了吧？如果起草时需要讲到这层意思，完全可以用自己的语言把它变过来：“我市 20 年改革开放的实践已经证明：坚持解放思想、实事求是，事业就能顺利发展；反之，不解放思想，不从实际出发办事情，事业发展就要遭受挫折。”这一变，不但没有背离上级精神，而且是结合本地实际讲道理。

第三，从实际生活中找到切入点。就是前面提到的，讲理论、谈认识，不能把自己关在屋子里想象可能存在哪些认识问题、哪些方面需要加以理论引导，不能“以一己之心度众人之腹”，否则要么是放“空炮”，要么是不对路。正确的方法是，如果你对某个认识问题、理论问题的确感到无从写起，千万不要勉为其难，而首先

要了解干部群众的思想实际，看看存在哪些理论上的迷惘和认识上的偏差，以此为切入点，写起来就会感到有东西可写。不妨再举个例子：为了落实江泽民同志关于“领导干部一定要讲政治”的指示精神，各级党委都召开会议进行学习、贯彻，这时，领导讲话稿中怎样阐述“讲政治”的重要性呢？如果照抄中央领导讲话和报刊言论，省事倒是省事，但那是面向全党全国的，人家多半已经听过了也看过了，重复一遍没多大意思；如果不照抄，按中央领导和报刊言论那种口气来阐述，也不行，你怎么写也未必写得过上头那些大理论家、大笔杆子们，弄不好还弄出点纰漏来。这种情况下，最好的办法是从本地干部的思想实际中找切入点。好，有了，的确有些同志认为：“讲政治是中央的事，我们市、县干部需要讲什么政治？把经济工作搞上去就行了。”抓住这种片面认识来写，从基层干部同样需要讲政治来展开论述，不仅内容充实，角度新颖，针对性也会强得多。

第四，把理论和认识问题融会于谈实际工作之中。这种方法最宜用于对基层干部和一般群众讲话，因为他们处于改革与建设的第一线，不习惯也不喜欢听纯而又纯的高深理论，他们所需要的是朴素的、实在的、管用的道理。从写作要求上来说，这种“道理”必须是认识与实践的结合体，听起来既像在讲道理，又像在谈工作，二者之间没有截然的分界线，而且讲得入情入理，令人信服。怎样做到这一点呢？让我们看两个例子：

其一，某篇讲话开篇就谈加快发展的必要性，这当然属于认识问题了。如果作为纯认识问题来写，那就是“海阔天空”了，包括巩固党的执政地位、体现社会主义制度的优越性、落后就要挨打等大道理都可以扯进去，但这没有必要，即使要讲，也不宜用太多笔墨。因为这是地方领导人的讲话，不需要站到中央领导人的高度去讲，讲清、讲透你这个地方为什么要加快发展就可以了。这样，你就可以扣紧本地实际来讲，比如将经济总量、人均占有量、城乡居民收入水平指标与周边地区或发达地区做一对比，从存在的差距来

说明不加快发展就要继续落后，听众一听就理解了、思想也通了，认识和行动就能统一得起来。

其二，某篇讲话谈到如何认识农村工作面临的困难、树立必胜信心的问题，同样地，如果就认识谈认识，可以列举有邓小平理论的指引、有党中央的正确领导、有改革开放的政策等一系列有利条件，可以指出害怕困难、消极悲观所带来的一大堆危害性，甚至还可以从矛盾运动规律中找到克服困难的理论依据，但光这样讲不行，太玄了，太空了，还是讲实一点为好。这篇讲话是这样写的："存在困难是事实，但同样的困难，为什么在××县却不难？如农产品一度滞销，他们想方设法打开了广东、福建、江苏等地的市场，外销率达80%以上，没有出现卖难问题。这说明，只要思路宽，务实精神强，就没有克服不了的困难。"这是通过摆事实来讲道理，用的又是身边的例子，说服力就很强，也很有启发作用。

28. 讲话稿要不要引用典型事例？怎样引用？

答：首先我们要弄清引用典型事例的作用是什么。有的同志认为，讲话稿中不宜引用典型事例，既占篇幅，也没多大必要。这种说法不全对。有些讲话可以不引用，如党代会、人代会上的工作报告；有些讲话则需要引用，特别是工作性会议上的讲话。引用典型事例的作用主要在于四个方面：一是用于印证观点。任何观点不可能孤立地存在，要把观点展开，除了必要的叙述以外，有时也需要用典型事例来证明该观点的正确性。比如在"团结出战斗力，出生产力"这个观点下，引用某县党政班子成员团结一致、拼搏进取、改变面貌快的例子，就能说明这个观点立得住。二是用于启发听众。比如在"思路决定出路"这个观点下，执笔者固然可以洋洋洒洒议上一大段，但如果能有实例为证，如某个乡因思路对头而由穷变富、某个乡因思路不对头而面貌依旧，这样一对比，效果肯定会更好。三是用于树立榜样。常言道"榜样的力量是无穷的"，有时

领导在大会上表扬先进，不仅讲话内容本身需要，同时也是一种工作方法。如表扬某单位工作出色、某领导干部政绩突出、某劳模对事业发展有重大贡献，号召人们向先进看齐，不仅受表扬者备受鼓舞，更重要的是能起到“点燃一盏灯，照亮一大片”的效果。四是用于教育干部。如某篇讲话强调领导干部一定要廉洁自律，可以引用正面典型：某领导清正廉洁，赢得群众爱戴，值得人们学习；也可以引用反面典型：某官员不注意自律自省，贪欲日益膨胀，最终走上了违法犯罪道路，值得人们引以为戒。这样用正反两方面的典型来说明廉洁自律的重要性，听众所受的教育就会深刻得多。

另外，讲话稿中恰当地引用一些典型事例，也可以使讲话更生动、更实在、更有可读性和说服力，而不至于满篇都是干巴巴的说教、硬邦邦的要求。

接下来就是如何引用典型事例的问题。

首先，要精心筛选。同一方面的典型可能有几个、十几个甚至几十个，需引用时就必须挑选其中最有代表性、最具说服力的一个或两个。而不能信手拈来，引用了次要的，丢掉了主要的，否则就会使人不服气，甚至引起某种猜疑。比如引用招商引资工作的先进典型，有 1 个县成绩最突出，另外有 3 个县也搞得不错，那当然是选择第一个。

其次，要适当地照顾到“面”。一般说来，基层的同志都很在乎上级领导对自己工作的看法与评价，如能在领导讲话稿中受到表扬，那无疑是一种莫大的荣耀和鼓舞。所以“秀才”们常常听到基层领导说这样的“悄悄话”：“怎么样，我们某项工作做得不错，让领导讲话时点一点吧？调动积极性嘛！”基层同志有这种心情是可以理解的，但他们的要求不能都满足，讲话稿毕竟不是光荣榜呀，怎么办？有几种办法可供选择：一是并列法，比如有 3 个单位工作成绩都很不错，可以把最好的那个单位摆在前面，再跟上另两个，写成这样：“××局、××委、××办等单位在治理‘三乱’中成绩突出……”；二是附带法，即主要讲成绩最突出的那个，讲完后

再带上一笔："××委、××办这方面工作也做得很好"，这样就行了，不必再展开；三是分散法，即同一个典型不宜每次讲话都引用，如果还有类似的几个典型，可以分别在几次讲话中点到，以调动多方面的积极性。不过要指出，这三种办法无论采取哪一种，都要坚持以事实为准，不能简单地搞平衡，不能照顾关系，更不能任意拔高。

再次，务必把事实搞准。既然是作为典型来引用，那么它的业绩、经验包括有关数据都必须是真实的、站得住脚的、有借鉴和推广意义的，这样才能令人信服。这就要求我们一定要有严肃认真、一丝不苟的态度，把典型的情况搞准，情况不明就要调查核实，直至确信可以把它作为典型为止，千万不能道听途说，不能听信一面之词，不能仅凭"据说"、"据反映"就下定论，否则就可能给工作带来被动。

又次，典型事例要引用得恰到好处。特别在用于印证某个观点和启发某方面思路的时候，更要注意这一点，不能用歪了、用偏了。当然，凡有一般写作常识的同志都不至于"歪"到风马牛不相及的程度，而是在准确不准确、贴切不贴切的问题上需要把握好。比如某篇讲话谈到"发展区域经济必须力创特色"的问题，这个观点的核心显然是"特色"二字，如果需要引用典型事例，就要选择某个县或某个乡通过创特色实现大发展的例子，这样就显得准确和贴切。而如果举这样的例子："××县大胆解放思想，务实创新，力创特色，农业产业化、民营经济、招商引资等各项工作都取得了长足发展……"很显然，文中虽有"特色"二字，但内容并没有体现"特色"，人们听不出这个县的工作"特"在哪儿，所以这个县的工作虽然做得很好，但用于印证这一观点显然是不合适的。

最后还要指出一点：典型事例的引用应视需要和篇幅容量而定，不能用得太多、太滥，不能机械地为每一个观点、每一个问题都套上一个例子；同时，文字要尽可能精炼，不要讲故事似的把这个典型的全盘情况都端出来，把精华部分点到就可以了，以免挤占

其他内容的位置，把篇幅拉得太长。

29. 起草讲话稿为什么要“换位思考”？怎样做到“换位思考”？

答：所谓“换位思考”，指的是起草讲话稿时，秘书人员要站在领导的位置上来提出问题和思考问题。为什么要这样做呢？

首先，从外在形式来讲，讲话稿是领导的讲话稿，秘书只不过是用文字把领导的思想和意图表达出来，其中虽然需要做大量的完善和发挥工作，但也是基于领导的思想和意图之上的；同时，领导无论是以个人名义还是代表一级组织发表讲话，都是冠以领导本人的名字，以示负责，而秘书则是以良好的文字组织能力和参谋助手作用对领导负责。

其次，从内在要求来讲，不进行“换位思考”，就写不出让领导满意的稿子，就容易出“废品”。什么原因呢？因为领导出于责任的驱使和职业的习惯，他总是围绕驾驭全局、审时度势、组织指挥、实现既定工作目标来展开思维活动，因而看问题有他特定的角度和高度，有他独特的思维方式。比如对同一个问题，你从这个侧面看，他可能从那个侧面看；你从低处看，他从高处看；你从局部看，他从全局看。语言表达也是这样，因为他站在指挥者的位置，所以习惯了使用肯定式的、祈使式的、判断式的、号召式的语气。这不是把领导神秘化，而是一种带有必然性的思维和语言现象。由此我们知道，如果在起草讲话稿时仅仅以秘书个人的身份来想问题，就容易出现放不开、站不高、观点不对路、语言不合味和气势不足、力度不够等诸多不足。举个例子：对于干部队伍中的腐败现象，如果仅以秘书的身份来看，大凡有正义感的人，都会感到痛恨和忧虑，甚至巴不得多撤几个、多法办几个。这种出发点是没有错的，但写到讲话稿中行吗？当然不行。因为从领导的角度来看，他固然也会感到痛恨和忧虑，但第一，他首先会肯定整个干部队伍是

好的，腐败的只是极少数；第二，他要分析形势，提出对策，让人们增强反腐败的信心；第三，对腐败问题的处理，他要强调执行政策，依法办事，惩治极少数，教育大多数。这样一对比，秘书的“换位思考”无疑是必要的了。

怎样进行“换位思考”呢？我觉得，首要的是从心理上进行“角色训练”。开个玩笑就是，每次写稿子时自我“提拔”一下，设想着：“现在我就是领导，我正坐在主席台上对各级干部发表讲话，我看这个问题应该怎么样怎么样，我希望你们怎么样怎么样。”如果这样不行，你还可以这样想：“假如我是领导，我应该怎么看这个问题，应该怎样提出任务和要求，应该采取什么对策和措施。”其实这不是玩笑，不是狂妄，当然更不是欲取领导之位而代之，而是工作需要，是设身处地为领导着想，要不然就无所谓“换位思考”。初学写作者要做到这一点需要有一个过程，但习惯成自然，慢慢你就适应了。只要你好好干，学会了怎样当领导，兴许将来真的当领导呢！

当然，仅有这一点还不够，更重要的是，平常要充分利用接近领导的机会，注意观察和掌握领导同志是怎样分析问题和处理问题的，他的思维习惯和办事风格怎样，他喜欢怎样表达思想、喜欢用哪些口头语，他最关注的、最感兴趣的是哪些问题，等等。同时还要注意了解各个领导的不同特点和风格，比如指出问题，有的喜欢直率一些，有的喜欢委婉一些；布置工作，有的喜欢宏观一些，有的喜欢细腻一些；语言表达，有的喜欢精美一些，有的喜欢朴实一些。掌握了这些，“换位思考”才有基础、有底气，写起文章来就比较容易进入角色。

此外还有几点需要注意：第一，注意把握领导活动的特点、规律和形成决策、指导工作的基本方法，这有助于跳出秘书个人的思维定势，为“换位思考”提供知识支持。第二，平常工作中，注意掌握本地、本单位各项工作的进展情况，并进行必要的综合分析，找出带规律性、倾向性的东西，设想下一步该怎么办。事实上这也

是一种“角色训练”。第三，话说回来，“换位思考”并不排斥秘书个人的创造，包括对某些情况的补充、对某种思路的完善、对某些观点的发挥，否则就无以体现秘书的主观能动性和服务作用。只不过，这仍须基于“换位思考”来进行，是融秘书之“小我”于领导之“大我”的一种思维和创造活动。第四，“换位思考”要把握分寸，不能“换位”过了头，把自己的意见强加于领导头上，或者把不适合于该领导讲的话硬塞进去；语气上也要把握好“度”，遣词造句既要符合领导讲话的特点，又不能装腔作势、盛气凌人，以免破坏听众情绪，损害领导形象。

30. 起草内容不熟悉的讲话稿应如何入手?

答：这种情况的确会碰到，特别是党委、政府办公室和某些综合部门如宣传、政研、体改等部门的秘书人员碰得多些。通常“两办”和综合部门所掌握的是各部门、各行业的总体情况，是宏观的、粗线条的情况，而不可能对每个部门、每个行业的情况都掌握得很清楚、很具体，所以秘书人员接触较多的也只是综合性会议和某些专业性不太强的工作会议上的讲话稿，在这些领域他们才得心应手。但有时也会接触某些专业性较强或者平时了解不多的领域，如某书记在民族宗教工作会议上的讲话、某市长在金融工作会议上的讲话、某综合部门的领导在粮食流通体制改革会议上的讲话或发言，这样问题就来了：我对这方面的工作完全陌生或知之不多、不深，连一些专用名词、术语都搞不大懂，而相关部门又未提供初稿，或虽然提供了但领导又不满意，那我该如何动笔呢?

遇到这种情况，最基本的办法有：(1) 赶快查阅资料，包括有关书籍、报刊以及相关部门的简报、汇报材料、工作总结等，以求对该项工作的运行情况有一个总体印象，尤其要把有关该项工作的方针政策、目标任务、基本要求以及带关键性的词句、提法、术语搞清楚。(2) 与相关部门的领导取得联系，了解他们需要领导在会

上讲些什么，或请他们提供素材，以供写作时参考；如果该部门事先提供了初稿，哪怕再粗糙也是“宝贝”，你可以对其进行加工处理，或将其有用部分取出，搬进你的稿子里去，以弥补你缺乏专门知识的不足。(3) 向同事们请教，或参阅别人写过的同类稿子，从中受到启发。

以上讲的是基本方法，另外还可以运用某些技巧来掩盖自己的“缺陷”：

(1) 多写宏观的东西，少接触微观。哪怕专业性再强的工作，也有宏观与微观之分，宏观的东西较容易理解和掌握，微观的东西则只有专业人员才清楚。比如金融工作，严肃金融纪律、加强金融监控、以利率为杠杆调节经济活动、金融工作要支持经济建设等等，就属于比较宏观的东西，而具体的存贷业务则属于微观的东西，你完全可以回避它。同时要知道，上级领导就某项具体工作发表讲话，也不必讲得太微观、太具体，否则就变成了部门领导讲话，人家还可能议论你这个领导“婆婆妈妈”的太没水平。你只要把基本的、原则性的东西讲到就可以了，这样反倒合乎领导者的身份。

(2) 多写熟悉的东西，少提及不熟悉的东西。所谓“熟悉的东西”包括两层意思：一是，你既然处于综合部门，哪怕再不熟悉，对该单位的工作也应知道个大概，比如对税务工作，税收是财政收入的重要来源、税收应该及时足额征收、发展经济必须注重培植税源等等，难道你还不知道？知道这些也许就够用了，至于具体的税种名称、税率和计税方法等，如果你不熟悉，就不要去碰它，有时也没有必要去碰它。二是，既然是上级领导去部门会议上讲话，他绝不可能就事论事地从头至尾都讲部门工作，而肯定要站在全面的高度来展开思维，比如可以谈谈整个经济形势，帮助人们放宽视野；可以谈谈部门工作如何服从和服务于经济建设这个中心，使人们增强发展意识和大局意识；可以谈谈如何加强队伍建设，让与会者受到一次思想政治教育。写这些东西，当然就是你的“拿手好

戏”了。

（3）多花笔墨突出重点，少在一般问题上牵扯不清。领导讲话有时也会涉及某个部门的具体工作，特别是工作风格比较细致的领导可能会这样做。这种情况下怎么办？除非该部门会提供有关素材，要不最好的办法也许只有一个：抓住一两个重点问题来写，而不必面面俱到。什么是重点呢？这就要具体看了，有的因处于中心位置而重要，有的因阶段性安排而重要，有的因权力与责任而重要，有的因取得经验或出现问题而重要。比如某县于11月底召开财政工作会议，很显然，这时处于组织财政收入、实现全年目标的关键时期，目标能否实现又直接关系全县经济发展的大局，这时领导讲话就可选择“确保实现财政增收目标”为重点，从目的、意义、方法等方面集中把这个问题说清楚，而财政工作的其他方面则可省略不讲，或点到即止，这样既抓到了关键，又避免了陷入具体问题。当然，或许你对于如何组织财政收入这个重点问题也并不熟悉，但你可以集中时间和精力把它搞通弄懂，这虽然也会有一定的难度，但比起同时了解和把握几个具体问题，毕竟要省事得多。

（4）多掌握带关键性的“行话”，少触及难于弄懂的专业术语。领导在部门工作会议上的讲话虽然是提重点、讲宏观，但有时也会提及一些专业性较强的内容和词汇，这样做也有一定的好处：让听众觉得该领导知识面广、对该部门工作很了解并且很重视。这就迫使我们要熟悉一些“行话”，但选择什么“行话”为好呢？当然是选择那些易懂易记的，比如金融，“金融是经济的血液”；比如建筑设计，“建筑是凝固的音乐”；还有如工业方面的增加值、固定资产折旧、投入产出率、质量认证体系，农业方面的有机农业、产业化概念、农民人均纯收入构成等，都属于浅显易懂的东西，作为综合部门的文秘人员平时也要注意掌握。而对于某些专业性太强的名词术语，如果你不熟悉，则不提及为好。

需要说明的是，上述所谓“技巧”，有些方面是在你不熟悉的情况下不得已而使用的，但作为搞文字综合工作的同志，不管用得

上用不上，平时尽可能多学一些专业知识，总是有益处的。同时还需明确，上述方法大多适用于主要领导或不分管该项工作的副职领导在部门工作会议上的讲话，如果是分管该项工作的领导去讲话，则需讲得相对具体一点、专业一点了，这就逼得我们不能不加强学习，尽量把知识面拓得宽一些。

31. 反复强调的工作怎样写出新意?

答：很多时候我们都会碰到这种情况：有些工作年年讲话都要讲到，甚至一年内要讲好多次，比如纪检工作、宣传思想工作，经济发展中的企业改革、农业产业化、招商引资、个体私营经济等重点工作，部门工作的各项具体业务等等，这些都是必须做的工作，不年年布置、反复强调怎么行？但搞文字的同志就犯难了：重复过去写过的吧，肯定过不了关；不重复吧，这个问题简直写烦了、写烂了，绞尽脑汁也找不出什么新观点、新语言了，究竟如何是好呢?

不用急，办法还是有的。

首先请你留意：上级文件、上级领导讲话中对该项工作有什么新要求、新提法。实际上我们常常能从中找到“突破口”，因为上级部署某一项工作也不可能年年老调重弹，而总是随着时间的推移和形势的变化不断提出新的要求。比如纪检工作，上年以查处大案要案和落实廉洁自律八项规定为重点，今年以纠正行业不正之风和从源头上遏制腐败为重点；经济工作，过去几年提的是“加快发展”，今年提的是“实现跨越式发展”。吃透了上级精神，我们就会觉得豁然开朗，有新东西可写了。如“跨越式发展”与“加快发展”其涵义就大不相同，为什么要跨越？从哪些方面跨越？由此入手，从观点到语言都可以焕然一新。怕只怕耳目闭塞，关起门来想呀想，想来想去还是那么几条，怎能不头痛呢?

其次请你留意：某项工作经领导前几次讲话布置之后，落实的

情况如何？哪些落实了，哪些没有落实？有什么新进展？还存在哪些问题？实际情况也是这样，任何工作都不可能一下子做得尽善尽美，而总是呈阶段性、波浪式发展；领导讲话虽然不断推动着该项工作，但由于种种原因，总会在某些方面或某种程度上存在不落实的问题，这样，我们就可以根据不同阶段的进展情况和存在的问题，找到新的话题。如推进农业产业化建设，其中要做的具体工作包括选择主导产业、建立原料基地、培植龙头企业、搞好技术服务、拓宽销售渠道等，领导在讲话中可能提过多次了，但不一定所有工作都能齐头并进，也不一定所有基层单位都落实得很好，而总会有一个不平衡的问题，这样我们就可以从存在的不足方面切入，或者是主导产业选得不准，或者是龙头企业没有建立起来，或者是其他哪项工作没有跟上，这样写起来就不至于老是重复过去说过的话。但这里要有一个重要前提，就是对该项工作的进展情况要做到了然于胸，平时就要注意观察、积累，即使平时未加注意，临时抱佛脚也还来得及，可以通过看材料、向有关部门了解或直接下基层去调查等方法，把情况弄清楚后再下笔。

接下来，再请你考虑一下“角度”问题。就像同一个意思可以用多种方法来表达一样，同一个问题当然也可以从多个角度来分析和提出。这方面比较典型的是党代会、人代会、职代会等例会上的报告。前面说过，它们的外部结构基本上固定不变，一般都分为回顾工作和提出任务两大部分，但其内部构造却可以从不同角度来考虑，否则就会年年一个模样。比如政府工作报告，在提出任务部分，政府工作的方方面面肯定年年都要提到。怎样避免雷同呢？这就需要根据不同的情况不断变换角度。可以通过抓重点来变角度，比如谈到农业，它包含的工作内容很多，但不必面面俱到，哪项工作是当前的重点就突出写哪项，调整结构是重点你就突出写调整结构，产业化是重点你就突出写产业化，其余的工作则可略写。可以通过调换层次顺序来变角度，比如常规的写法往往把农业排为第一层次，后面依次是工业、商业、民营经济、财税、计划生育和环境

保护等，其实这种顺序是可以变的，比如你这个地方工业薄弱，需要加大主攻工业的力度，为什么不可以把它摆在第一层次？另外还可以通过新观点、新提法来变角度，比如发展民营经济问题，过去有过多种提法："要大力发展"、"要放手、放胆、放量发展"，再重复这些提法当然没意思了，这一次变成"要把发展民营经济作为经济工作的主要增长点来抓"，角度就变过来了。

起草工作性会议上的讲话稿同样要注意"角度"问题。再举个例子：有位同志跟我谈到，他写招商引资方面的讲话稿简直写怕了，写来写去不外乎那么几个具体问题，提高认识、摆上位置啦，主动出击、以诚招商啦，优化环境、落实政策啦，搞好项目储备啦等等，除此还有什么可写的呢？有这种苦恼可以理解，但关键的问题就在于思路钻进了死胡同，不懂得、不善于找角度。角度可以从几个方面来找：可以突出谈其中一个问题，比如从优化环境、以诚招商的角度展开，以此覆盖或牵带其他；可以从总体上提出更高要求，比如从提高利用外资的质量和水平的角度展开，从而赋予各项具体工作以新的内容；可以从启发思路入手，比如介绍招商引资先进典型的经验，在此基础上提出工作要求，使听众既明确任务又受到启迪；还可以运用先破后立的手法，比如针对人们在招商引资工作上存在的模糊认识，从"破除等客上门的思想，发扬主动进取精神"、"破除与我无关的思想，增强积极参与的自觉性"、"破除担心'肥水流入外人田'的小家子气，树立敢于让利、以小利换大利的观念"等方面展开，就显得既贴近实际，又富有新意了。

32. 讲话稿怎样才能把话讲到点子上？

答：所谓讲到点子上，就是讲得准确、透彻、明了。我们常说的"一针见血"、"一语中的"，指的就是这个意思。反过来看，讲话讲不到点子上，那就是偏颇、肤浅、含糊，使听众要么产生误解，要么不得要领，这样的稿子就必然是失败的。比如这样一段

话："学风问题是一个很重要的问题。改革开放事业的迅速发展，为我们提出了许多新情况、新课题，需要我们认真对待，努力解决。我们党历来十分重视学习，一个不重视学习的领导必定不是一个清醒的、成熟的领导，所以我们要坚持学习、学习、再学习……"这段话究竟想说什么？也许想谈学风问题，想强调学习要联系实际，但后面谈的又是学习的重要性，变成东拉西扯了。

当然，出现类似的一些问题，绝不是写作者有意为之，他们也想写得准一些、深一些、漂亮一些，但到了动笔时却又力不从心，要么离题万里，要么语无伦次，洋洋洒洒一大段，绕来绕去就是绕不到点子上。这里既有知识面和观察力的问题，也有基本功和方法上的问题。这里只从方法上谈谈"深、准、实、紧"几个字的要求。

所谓深，即分析问题要深刻，要善于透过现象看本质，而不能停留于表面。特别在形势错综复杂、困难和矛盾很多、人们的思想认识存在诸多困惑的情况下，作为领导者的讲话，更应该明察秋毫，抓住根本，使人们辨明方向，增强信心。比如中央发出关于坚持实事求是、反对在统计数字上弄虚作假的指示精神后，某些欠发达地区的部分干部产生了误解，认为这回可以松口气了，用不着担心排位落后了，于是工作也放松了。对此，有篇讲话稿是这样说的："不错，我们的确要毫不动摇地坚持实事求是、反对浮夸虚报，但是，慢就是实事求是吗？快就是弄虚作假吗？能争取的有效益的快速度也不该争取了吗？不对！我们要提醒某些同志，不能以实事求是为幌子来掩盖自己的不思进取，无所作为。"这话就击中了要害，比起泛泛而谈的批评，分量就要重得多。

所谓准，就是表达意思要准确，包括展开观点、作出结论、指出问题、剖析原因等方面，都要力求一个"准"字。当然，"准"是相对的而不是绝对的。表达某一个意思可以有多种方法，但其中必有一种是比较准的，就像百米短跑必有一人最先到达终点一样。我们来看一个例子：某县一度曾经强迫农民大种油菜，农民不肯种

就牵牛、抬猪、挑谷子，结果油菜是种下去了，但不仅没赚钱反倒赔了本，干群关系也变得十分紧张。有篇讲话稿是这样总结经验教训的："实践证明，这是以最良好的愿望、最艰苦的努力，做了最得不偿失的事情。"这话"准"得近乎尖刻，几乎是一种嘲笑的口吻了，但字字千钧，促人警醒。还有一篇讲话在批评某些乡村党员队伍严重老化时说："七个党员八颗牙。"七个人当然不止八颗牙齿，这里是用了夸张手法来指出问题，既准确，又形象，使人捧腹之余又觉沉重。

所谓实，就是谈思路、提要求、讲措施等方面要实实在在，不乱提口号，不好高骛远，不玩文字游戏。做到了"实"，文字表达就具有针对性，就能避免不深、不准、不切实际等方面的毛病。不"实"，就会漏洞百出。比如一位贫困县的领导在谈新年工作思路时说："我们的发展战略是：以工业化为龙头，以农业产业化和城镇化为两翼，苦战两年，实现腾飞。"气魄不可谓不大，文字不可谓不美，但作为一个贫困县，又是工业化又是城镇化，两年时间能达到这样的目标吗？恐怕要打个疑问号吧。这样还不如实实在在提几件该办而且能办成的事情，听众还会觉得更可信。

所谓紧，就是行文要紧扣主题，每一句话、每一个词，乃至每一个字、每一个标点符号都要忠心耿耿地为主题服务。这里所说的主题，包括讲话全文的主题、各层次的观点和小标题，还包括一个段落或一段话的中心意思；紧扣主题，就是要一段一段、一层一层地把中心意思说明白、说透彻。三心二意，摇摆不定，弯弯绕绕，拖泥带水，就达不到这个目的。说得形象一点，这就是文字表达与主题的"距离"问题，文字紧贴主题，话也就说到了点子上；文字脱离主题，也就成了脱缰野马。如某篇讲话有这样一个小标题"提高工农业相关度，大力发展农副产品加工业"，下面是这样展开的："农业是国民经济的基础，是社会稳定的重要保障，任何时候都不能放松和忽视农业。要适应农业和农村经济发展进入新阶段的要求，围绕增加农民收入，推进农业和农村经济结构战略性调整，大

力发展高效农业和农副产品加工业。同时，工业是财政收入的重要来源，是国民经济的重要支柱，必须摆上重要战略位置。”这段话本身是没有错的，但说了老半天还没有进入正题，给人以明显的“距离感”。类似这种情况，不如单刀直入、直奔主题为好，比如改成这样：“提高工农业相关度，发展农副产品加工，既是提高农业效益的客观要求，也是振兴工业经济的迫切需要，因此，必须把这项工作摆上重要战略位置。”笔墨不多，一下就切入了主题。由此可知，行文时不必由远而近地讲太多过渡性、铺垫式的话，不要那些枝枝蔓蔓、牵牵绊绊的东西，越快切入正题越好。

33. 有些讲话稿为什么越写越长？怎样才能写得短一些？

答：这种现象的确普遍存在。很多讲话稿动辄上万言、万余言，甚至还有两万余言的，简直够得上中篇小说的规模了，印出来都是厚厚一大本。稿子太长，领导念得苦，听众坐得苦，有时好不容易熬到下班时间了，领导还说：“请同志们坚持一下，还有最后一个大问题的 3 个小问题没讲完。”但同志们已坚持不住啦，嘴上不好说，心里却把“秀才”们骂个半死：都是那些臭笔杆子们害的，写得这样又长又臭！

照这么说，真是“秀才”们的责任了？难说。其实他们又何尝不想把文章写得短一些，那样还省得多少挑灯夜战之劳、搜肠刮肚之苦，但是……

那么，是领导们的责任了？也不一定。应该说，绝大多数领导者并不喜欢成天泡在会议上念稿子，念得唇干舌燥、头晕脑涨，那种滋味难道好受吗？但是……

那么，是因为要求不严、约束不力吗？也不是事实。这些年，各级机关文件下过多少回，领导强调过多少次：开短会，说短话，短些，短些，再短些！但是……

那么，究竟是谁的责任呢？

实事求是地说，这不是哪一个人的责任，而是大家共同的责任。但承担这种责任似乎又有点“冤枉”，因为在通常情况下，大家都不是出于主观故意，而是在实际操作中，往往自觉不自觉地被某种习惯力量所左右。想短短不了，不想长也得长，总是事与愿违。那么，这是一种什么样的习惯呢？现在我们来看看：

——习惯于说空话、套话，挤占了大量的篇幅空间。比如有些稿子，不管会议内容和实际工作是否需要，大段大段地照抄上级文件和上级领导人的讲话，或大段大段地评价上级某项决策如何如何英明正确，或大段大段地论述人们早已熟知的某项工作的重大意义，看起来与上面保持了高度一致，说得都很正确，但很多都是“正确的废话”，而且使文章显得冗长、沉闷。又如某些会议总结讲话，前面一段几乎千篇一律：“刚才，××同志作了一个非常好的报告，既符合上级精神，又切合本地实际，指导性、针对性非常强，希望同志们深刻领会，认真贯彻落实。下面，我就如何贯彻落实这个报告，讲三点意见……”有些报告当然很好，而有些报告好不好只有天晓得，但不管怎样都得这么恭维几句。当然，有些时候你不这么说还不行，人家会以为你对该领导不尊重，或者是两人之间有摩擦。最简便、最痛快的办法当然是：省掉客套话，直接谈意见，但你敢吗？不敢，因为习惯成自然了。

——习惯于面面俱到，把文章的框架拉得太大。这里边既有领导者的原因，也有写作者的原因。作为领导方面来说，有的同志责任心非常强，考虑问题非常周到细致，表现在讲话中，就是什么问题都要讲到，包括每一个层次、每一个环节怎样做都要交代得清清楚楚，生怕人家不明白，生怕会遗漏了什么。这样一来，文章怎能不长？作为写作者方面来说，有时是受领导意图的影响，有时是自身的原因，落笔就是一副庞大的架势，动不动就是三个问题甚至五个问题、八个问题，大问题里边还有若干个小问题，小问题里边又有若干个A、B、C、D，甲、乙、丙、丁。架势拉到这么大，你想

短也不可能了，除非你每个问题都提纲式地一笔带过，但又不成其为文章。其实，把文章写短的最好办法是：框架不要拉得太大，集中把一两个重点问题说深、说透，其他问题点到为止。比如讲到干部队伍建设，思想建设、作风建设、组织建设等方面都很重要，但如果每个方面都展开来写，肯定要拉得很长，这样还不如集中讲一两个问题，哪方面反映较多就讲哪个问题，其他问题则可在主体之前采用“概括式”或在主体之后采用“附带式”等方法提一提，这样既突出了重点、节约了篇幅，又照顾了全面。

——习惯于以会议贯彻会议，或者以会议时间和讲话篇幅的长短来衡量对某项工作的重视程度。在一些同志看来，对于某项工作，开了会就是重视，不开会就是不重视；开长会就是很重视，开短会就是不太重视。于是，领导讲话的篇幅也随着会议时间的拉长而拉长，多则半天，少也有两个小时，如果领导不临场发挥，这得要多少文字来念呢？有这样一则故事。某秘书把一份刚写好的稿子送给领导审阅，该领导接过后看也没看，只是两指夹住掂了掂，说：“才这么薄薄几张纸，怎够我讲一个上午呢？”该秘书只好拿回去，左拼右凑，把文章拉长到一万多字了，领导还不满意；于是再次拼呀凑呀，抄呀摘呀，还悄悄把一篇社论差不多全部塞了进去，文章拉长到两万多字，领导才满意了。这样做当然是不妥的。确定领导讲话长短的，应该是会议主题和实际内容，而不应是会议时间。如今不少会议都是以多少天、多少个半天而不是以多少个小时、多少分钟来计算的，领导讲话怎能不长呢？有位外国首脑说过：“我最讨厌那些超过 15 分钟的会议！”虽然他们也未必真能做到，但他们那种开短会、说短话的风格，倒是值得我们仿效和倡导的。

找到了上述原因，我们也就找到了解决问题的办法，这就是：戒空话、套话，多说实话、管用的话；戒大包大揽，力求内容集中、重点突出；戒“马拉松”会议，尽量把会开短、开精、开得有质量。事实上，这些办法多数同志都明白，关键还是敢不敢、能不

能照此去做。前面所说习惯种种，其实是一种由来已久的厚重积习，某种情况下甚至是一种不可抗拒的“势力”，一下子要打破它，没有足够的勇气和智慧是不行的。除此之外，作为秘书，还需要熟悉和掌握把讲话稿写短、写精的一些具体要领，比如：说话开门见山，不绕弯子；句子干净、凝炼，力戒拖沓；注意前后照应，避免重复；合理分配题材，不可平分秋色。

当然，讲话稿的长与短并没有截然的界限。内容充实，主题突出，虽长犹短；内容贫乏，主题平淡，虽短犹长。这就需要注意形式与内容的统一、篇幅与质量的统一。另外，有些讲话稿是注定要长一些的，如党代会、人代会的工作报告，但也要注意内在质量，不能为长而长。

34. 部门文秘人员为党委、政府领导起草讲话稿应注意什么问题？

答：首先要注意的是突出宏观性。因为党政领导是把握全局的，所以他当然要站在全局的高度来看问题、提要求，而且这种要求只能是粗线条的、原则性的要求；即便是分管你这个部门的领导，讲得可能要相对微观一些，也不可能而且不应该讲得像部门领导那样具体，否则就把党政领导与部门领导混为一谈了。这是最基本、最重要的区别，即所站高度和角度的区别。有些部门文秘人员由于所处位置和所接触的情况的局限，往往习惯于站在部门领导的角度来为党政领导起草讲话稿，或者虽然意识到这一点，但层次、气势又上不去，想来想去思路总是打不开，总是冲不出部门工作的小圈子，问题就出现了。比如某县教育局为县委书记提供了一份讲话稿，讲的是巩固“两基”成果、加大中小学危房改造力度、进一步提高教学质量等三个问题，很显然，这就不像是县委书记的讲话了。作为县委书记，他肯定是站在全县两个文明建设的高度来看教育工作的，所以他可能是从科教兴县的战略上、从办好教育的大政

方针上、从组织领导和改善外部环境上来谈教育，或者只从某个带关键性、全局性的问题来展开谈，而不可能过多地提及具体问题。这说明，部门文秘人员起草这类讲话稿，光着眼于部门工作“换位思考”还不够，还要着眼于全局工作“越位思考”，首先在考虑结构和制作提纲时就要把思路打开、把视野放开，否则就是无效劳动。

其次，要突出指导性。指导性与宏观性是相联系的。所谓指导，即指引、引导。既是指导，他说话的角度、方法、内涵当然与一般性工作意见有所不同，他必然要注重高屋建瓴式地、启发诱导性地提出问题。仍以上面说的例子来对比一下，同样谈教育的重要性，教育局长可能仅仅局限于培养人才、输送人才这个层次，而县委书记就不同了，他可能从教育事关公民素质的高低、事关现代化建设兴衰成败这个层次来谈，以唤起全社会对教育工作的重视和支持，这就突出了指导性。再举一例：某计生部门为地委书记起草了一篇讲话稿，其中谈到要大力推行节育措施，本来强调一下这项工作的重要意义就可以了，没想到后边冒出这样一句话：“大量事实证明，妇女上环无痛苦，很安全，不会导致阴道出血。”很显然，这样的话不仅不是“指导”，而且也不宜出自地委书记之口。

再次，要注重协调性。任何一个部门的工作，哪怕是要害部门的工作，都不可能孤立地存在和运行，而总是与其他各个部门的工作和党委、政府部署的中心工作相互联系、相互促进的。这就要求写作者，要跳出部门看部门，用事物发展相联系的观点看问题，无论下任务还是提要求，都要注意与全局工作协调一致。而现实的情况是，不少部门的文秘人员乃至部门领导，都想通过党委、政府领导讲话来强调本部门的工作如何重要、来抬高自己的地位或达到某种目的。比如：很多部门都要求把自己的工作列为中心工作，由党政一把手负总责，各部门齐抓共管，这能做得到吗？有那么多中心工作吗？很多部门都希望就自己这条线的工作开展“达标升级”活动，制定名目繁多的考核标准，开展无休无止的检查督促，岂不要

把基层坑苦了？很多部门都要求财政给予倾斜、税收给予减免，但财政承受得起吗？很多部门都要求机构升格、增加编制、增配小车，能做得到吗？涉及类似这样的问题，都要把握好分寸，要从大局着眼，不能漫天要价，不要给领导出难题。当然，确实需要通过领导讲话来提出或解决的问题，也可以实事求是地写进去，但一定要合情合理，切实可行。

35. 应急式讲话稿怎样起草？

答：所谓应急式，即事发突然，要在短时间内拿出稿子。这种情况一般不会发生，但偶尔也会碰到。比如：上级有新的指示精神，领导觉得原来准备的稿子不行，要推倒重来；某个会议上某领导本来没有准备讲话，突然又觉得应该讲一讲；某个应景仪式，本来没有安排某领导讲话，但某领导突然又答应了去讲话；某次汇报会上，领导原来打算即席讲一讲，后来又觉得要有个稿子。类似这些情况，起草稿子的时间就非常短，可能是一天，也可能只有三两个小时，甚至更短。有些同志可能就要犯难了：我的天，就是神仙也不可能写这么快呀！

笔者见识过这么一位经验丰富的“大手笔”：凡接到写稿任务，他不像别人那样提前几天就进入紧张忙碌状态，相反倒像没事儿似的，把有关的材料看上一遍，然后就去散步、串门子聊天、听音乐了。直到会议即将召开的前半天，他老先生突然咕咚咕咚灌下去半斤白酒，然后把门一关，才思如涌，笔底生风，几小时过去，一篇大稿子就出来了，而且连标点符号都不用改动一个，领导也照念不误。

此公的“上乘功夫”固然不是每一个人都能达到，这种近乎怪诞的写作方式也并不值得提倡，但至少有一点值得我们重视并仿效，这就是：注重平常的积累和思考。看得出，如果不是平常注意学习，注意掌握上级精神和本地本部门的工作运行情况，注意思

考、分析有关问题，他能在这么短的时间内一气呵成吗？即使他思维再敏捷、文字水平再高，也是“巧妇难为无米之炊”呀！由此推及应急式讲话稿的起草，之所以“急”，我觉得首先还不是急在文字上，而是急在脑子里边有没有现成的材料可调用。如果没有，查资料、搞调查又来不及，那就真要急得团团转了。所以，无论材料急不急，平时都要注意学习和积累，基本的、重要的东西还要强记，在脑子里边建起一座内容丰富的储备库，以供随时调用，这就叫做“手中有情况，临阵不慌张”。这是其一。

其二，应急式任务一来，也许容不得你仔细考虑结构和提纲了，只能先抓主题和大的层次。首先是主题，即这次会议的主要内容是什么，领导讲话要围绕什么问题来展开；主题明确了，再考虑分哪几个层次来讲。走好了这两步，文章的基本框架就有了，就可以动手写了，至于各层次内部具体讲什么，只能边写边想，水到渠成。举个例子：某领导临时决定要在政研工作会议上讲话，限半天交稿。这时你的当务之急不是考虑怎样开头，而是赶快找准和抓住主题，比如“政研工作要为优化决策、促进发展服务”，然后围绕这个主题设计三个层次：“一、政研工作者必须具备过硬的素质；二、政研部门要在重点、难点问题上为党委、政府提供更多的决策依据；三、实事求是是政研工作的生命。”这样，大的框架确定了，写起来就会比较顺手，而不至于手忙脚乱，也不至于前后颠倒重复。有的同志不懂这一要领，心里一急，提笔就写，结果要么是越急越写不出，稿纸揉了一张又一张，要么是语无伦次，层次混乱，写到后边又来推倒前边，反而浪费了时间。

其三，抓住关键观点、关键内容和关键词句，把主要意思表达清楚。在时间紧迫的情况下，不可能像平常那样仔细考虑起、承、转、合的每一个细节，也不可能把每项工作的具体内容都说全，只能拣主要的、关键的东西来写。事实上，能做到这一点，文章也就基本成功了。仍以上面这个例子说明：确立主题、设定层次之后，每一层次怎么展开？可行的方法是：先不管哪一种题材怎么摆布、

哪一句话怎么说，先把关键性的观点抓住，比如第一层次可以围绕“政研工作者必须善谋”来展开，第二层次可以围绕“让更多的调研成果为决策所用”来展开，第三层次可以围绕“政研工作为什么要说实话、真话”来展开。集中讲清楚这些关键性问题，我看就很不错了。

另外有些应景式的讲话，如欢迎词、祝贺词等，通常都有大致的格式和一些基本用词，如欢迎某兄弟单位代表团前来考察，其大致层次是：表示欢迎——简要介绍本地情况——表示友谊，希望携手合作——希望兄弟单位多多批评指导、传经送宝，祝考察成功。又如某领导到下属单位的总结表彰大会上讲话，其大致层次是：向获奖单位和个人表示祝贺——肯定该单位所做的工作——原则性地提几点要求，希望再接再厉，再创佳绩。凡起草类似这种应急式讲话，我们脑子里要立即闪现这样的轮廓和线条，然后依次把有关的内容“填”进去，写作速度就可以快一些。

最后还要注意，既然是应急式，思维就要力求快捷连贯，文字要尽可能一气呵成。如果字字斟酌、句句琢磨，那就是舍本求末了。只要主题突出、层次清楚、基本的和重要的东西讲到了，即使文字粗糙一点也没关系。如果这篇稿子需要印发，就可以在领导讲完后再来仔细打磨。当然，如果你能够写得既快又好，那就更难得了。

36. 怎样整理领导讲话?

答：这里有两种情况。一种是，领导在讲话稿的基础上作了某些发挥，或加进了几个重要观点，或插进了某些重要内容。这种情况比较好办，领导在讲话时把它们原原本本记下来，领导讲完后再加进去。如果观点欠准确、层次不顺当、句子不通顺，作一些技术处理就行了。另一种情况是，领导是在没有稿子的情况下作即席讲话，有的可能顺当一些，稍加整理就成为一篇文章；有的则可能讲

得随便、零乱一些，要整理成为文章就有一定难度了。这种情况下，最基础的工作是把领导所讲的话通过记录或录音全部记下来，这样整理起来就会有充分的材料依据。有的同志只记要点，整理时再来发挥，其实这是自找麻烦：即使你发挥得很好，也要费时费力，何况你未必都能发挥得准确、能符合领导的原意呢？所以在这个环节上，还是忠实于领导的原话、原意为好。到了整理阶段，我们再来研究和推敲——

层次顺畅不顺畅？因为是即席讲话，可能出现层次不顺的情况，比如：本应作为第一层次的摆到了第二、三层次，层次之间联结不够紧密，各层次的内容相互穿插、重复。这种情况下就要把层次理顺，该作为哪个层次的就调整到哪个层次，该属于哪个层次说的话就集中到哪个层次之内。比如某领导就加强基础设施建设问题谈了四点意见：“一、加强领导，提高认识；二、制订并落实优惠政策，激励外商和民间投资；三、突出重点，集中力量抓好能源和公路建设；四、落实领导责任制，确保各项任务完成。”这四个层次的摆布就存在两个问题：一是，第一层次的“加强领导”会与第四层次重复，不如把它并入第四层次，第一层次集中谈认识问题；二是，第二层次与第三层次应该对换，先讲重点再讲投入，前者是任务，后者是措施，逻辑上更顺当一些。

观点准确不准确？如果不准确，就要予以修正，使之准确。为什么说“修正”而不是“改正”呢？这是因为，除非这个观点完全错误，要不就必须尊重和保留领导本来的意思，只是在该观点的表述方法有所欠妥的情况下，进行必要的技术处理，这就像木工用刨子刨木料，目的是使之平整光滑，而不是把木料废掉。我们来看一个例子：某领导即席讲话中提了这样一个观点，“各级干部尽可放开手脚大胆干，出了问题，只要不是中饱私囊，可以不追究责任。”这句话的出发点是没有错的，思想也够解放的，但表述上欠周密，不是中饱私囊就不追究责任，那么由于失职渎职给国家造成严重经济损失，要不要追究责任呢？这显然是一大漏洞。所以在基本保留

原意的基础上，可以改为："各级干部尽可放开手脚大胆干，出了问题，只要不是明显违背党纪政纪和政策、法律，可以免予追究责任，吸取教训，改了就好。"这样表述就比较完整、准确了。另外，之所以强调"修正"而不是"改正"，其中还有一层意义，即尽可能让领导的真实思想得到充分表达。比较一下我们就会发现：只要该领导具备了一定的口头表达能力，最精彩的、听众最喜欢听的讲话其实还是即席讲话，因为它不像写好的文稿那样要受到某些条条框框的束缚、有时还不得不讲几句空话套话，它可以在一定的空间自由发挥，所表达的往往是领导同志的实话、真话甚至是心里话，是他独到的、不入流俗的、不是八面玲珑打官腔的、能表现个人风格的真实思想，其中还不乏真知灼见。从这个意义上说，我们平常为领导起草讲话稿，引经据典，寻章摘句，左推敲右琢磨，把每一层意思、每一句话都"磨"得很正确、很规范，但有时候却把领导思想中的"亮点"也给磨掉了，变成一篇沉闷而毫无生气的官样文章。正因为如此，我们平常就要十分注意捕捉和积累这种"亮点"，整理讲话时更不能随意更改或删掉。

语句通顺不通顺？不通顺的情况肯定会有的，就像平常说话一样，哪怕是思维再敏捷、口齿再伶俐的人，也免不了会有词不达意、前后重复和思路突然中断的时候。但即席讲话的好处恰恰又在于：它是以纯粹的口语化而深受听众欢迎的，偶尔的停顿、重复和频频出现的语气词，反而让听众觉得自然、亲切；更重要的是，不少领导在即席讲话时生动幽默，妙语连珠，使会场气氛轻松活跃，让听众在笑声中受到教育和启迪，其效果比板着脸念稿子当然要好得多了。所谓"整理"，"整"即调整，"理"即理顺，而不是叫你去推倒重来。所以在整理讲话时一定要注意：只要层次基本清楚、语句基本通顺，就要尽量保持原貌，尤其要注意保持该领导原本的语言风格和语言中的精华部分；我们的责任仅仅在于，把明显不顺的地方理顺，把明显不当的用词改过来，千万不可自作主张把它改成文绉绉的"八股调"、书生腔。举个例子：某领导到纪检工作会

议上即席讲话，其中有这样一段话："我们有的干部，喝起酒来一斤两斤不醉，打起扑克麻将来三天四夜不累，可做起工作来呢，五年六年不会！这样下去，你不感到羞耻吗?"这话说得生动诙谐，仅"羞耻"一词用得不够贴切，换成"问心有愧"就可以了。而如果把它改成"有的干部成天沉醉于吃喝玩乐，工作上却平庸无为……"当然也说得过去，但那种生动诙谐的语气就没有了。

意思完整不完整？即席讲话不仅要求思维敏捷，而且要有连贯性和逻辑性，一句一句、一层一层地把意思表达清楚、表达完整。但有时由于思维出现跳跃，忽略了前后照应，或由于说话的节奏太快，语言运用不够周密，就会出现意思表达不连贯、不完整的现象。来看两个例子。例一："群众批评我们，甚至骂我们，这是好事还是坏事呢？群众的批评是一面镜子，让我们把脸上、身上的脏东西清除掉，我们就可以变得干净一些、漂亮一些了。"这两句话之间就出现了跳跃，插入一句"我看是好事而不是坏事"，意思就连贯得起来。例二："对部分乡镇干部不安心在基层工作的问题，我觉得要从两方面来看。一方面，在乡镇工作，条件的确比较差，工作压力的确很重，但是，这难道就能成为甩手不干的理由吗？大家都要求进城，那么基层的工作谁来做？农民生产生活中的困难谁来解决？……"如此这般说下去，本来前边说"从两方面来看"，但只说了"一方面"，接下去没有了"另一方面"，意思就残缺不全了。整理时我们就要顺着领导的思路想下去：这"另一方面"可能是什么呢？可能是上级对乡镇干部关心、教育和支持不够，也可能是有关部门的土政策导致乡镇负担太重，择其一种补上去，意思就完整了。

句子干净不干净？所谓干净，指的是句子要尽可能凝炼、简洁，不重重复复，不拖泥带水。不过这里所说的"干净"是相对的而不是绝对的，因为即席讲话不可能像写文章那样斟词酌句，既然是口语化，就不可避免地要出现一些与主题关系不大的语句，如语气词、关联词、过渡词以及某些毫无必要的重复用语等等。这样就

给整理工作带来了难题：句子不干净固然不行。因为整理出来的文章也必须是文章，不能原封不动把那些枝枝蔓蔓的东西也搬过来；但太干净了也不行，太干净就失去了口语化的特点，变得不生动、不自然了。这里就有一个如何把握好“度”的问题。比如这样一段话：“我们有的同志也太不像话了吧，啊？洪水都快冲到家门口了，他老先生还在那里搂着老婆睡大觉！这样下去还得了吗，啊？这究竟是警觉性不高呢，还是责任心不强呢，还是这个这个……对人民生命财产漠不关心呢?”很显然，这段话就要予以必要的“修剪”，把无关紧要的话去掉，变成：“有的同志也太不像话了吧？洪水都快冲到家门口了，他老先生还在那里搂着老婆睡大觉！这究竟是警觉性不高呢，还是对人民生命财产漠不关心呢?”这样，既保留了口语化的特点，又使句子简洁多了。

也有一些即席讲话在层次、观点、语言表达等方面存在较多问题，需要动“大手术”才能整理好，有时还需加入秘书本人的发挥与创造。这种情况下，就要将稿子送领导审阅并将有关问题汇报清楚，领导同意后再印发。

【写作实例之一】

增强事业心　当好带头人

——×××同志在全市领导干部会议上的讲话

事业兴衰，关键在人。火车跑得快，全靠车头带。现在县市班子刚刚换届，这是一届跨世纪的领导班子，担负着带领全市330万人民推进新一轮创业的崇高历史责任。新一届班子的思想作风如何，在群众中的形象如何，整体素质和工作水平如何，事关跨世纪改革与发展的大局。市委经过认真考虑，决定召开这次全市领导干部会议。会议的主题是：深入贯彻党的十五大精神，切实加强县市换届后领导班子的思想作风建设，引导大家进一步增强事业心、责

任心和进取心，在党委的统一领导下，团结协作，开拓进取，为加快改革开放和经济发展再立新功。

下面，我根据市委常委会研究的意见，集中说一说领导干部事业心的问题。

一、具有强烈的事业心，是对每一个领导干部最起码、最根本的要求，是加快发展的迫切需要

江总书记曾经指出，我们的党员领导干部，应该思想境界更高一些，坚持党的事业第一，坚持人民的利益第一，为国家、为民族奋不顾身地工作。我想，这就是一个领导干部具有事业心的全部内涵。做一个合格的领导干部，最起码、最根本的就是要有这样的事业心。

应当肯定，我市县市领导干部的事业心是强的，没有你们的团结拼搏，埋头苦干，就没有今天的发展。问题的另一面是，也有少数班子、少数同志事业心不强。经济发展上的差距就很能说明问题。以财政收入为例，有的县 1992 年的财政收入还排在同等规模、同等类型的县前面，一届五年之后，就落在了人家后面；而有的县五年下来，则由后进变成了先进。工业同样如此，有的县原来基础不错，五年后却被远远抛在别人后面了；而有的县五年前工业基础并不怎么样，现在却成了工业实力大县。还有农业、人民生活水平等各方面，县市与县市比，谁快谁慢，大家心中都会有一本账。所以说，一个地方发展快不快，变化大不大，关键取决于那里的领导班子有没有事业心和责任感；正反两方面的事实证明——

没有事业心，就不可能有发展经济、造福人民的责任感；就会只顾自己如何安安稳稳做“官”，不去考虑如何为民尽责；就会放弃宗旨，放弃追求，不求有功，但求无过；就会急功近利，只求眼前“政绩”，忽视长远发展；就会由公仆变为老爷，把应尽的职责当作“恩赐”。

没有事业心，就不可能有加快发展、争强进位的紧迫感；就会胸无大志，满足于低基数上的增长，沾沾自喜于现有的成绩，能快

也不去搞快一点；就会自己安慰自己，甚至说风凉话，认为别人的高速度是假的，自己的低增长才是真的；就会遇事能拖则拖，能推则推，慢慢来，等等看，今天的事等明天，明天的事推后天；就会脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里，满足于做“维持会长”。

没有事业心，就不可能有解放思想、开拓进取的勇气；就会“小脚女人走路”，扭“秧歌舞”；就会惟书惟上，照抄照转，看“来头”，观“风向”，没有文件等文件，有了文件等外地经验；就会畏首畏尾，怕得罪人，怕冒风险，怕遭非议，怕丢选票；就会在困难面前往回退缩，在挫折面前一蹶不振。

没有事业心，就不可能有苦干实干、狠抓落实的作风；就会投机取巧，虚以应付，摆花架子，搞形式主义，做表面文章，甚至玩数字游戏；就会“君子动口不动手”，说在嘴上，写在纸上，挂在墙上，就是落不到行动上；就会“坐在车上转，隔着玻璃看”，走马观花，蜻蜓点水，搞遥控指挥；就会热衷于开会、剪彩，迎来送往，陪吃陪喝；就会停留于指手画脚，评头论足，当“评论家”，玩“空手道”；就会在总结、汇报工作时滔滔不绝摆成绩，轻描淡写谈问题。

总之，一个没有事业心的人，一个根本就不想干事的人，虽然身居领导职位，但他不可能成为一名称职的领导干部，就是做一个一般干部也不称职。做官先做人，做人的价值在于多做有益于人民的事。作为领导干部来讲，有了强烈的事业心，才会有灵魂，有动力之源、制胜之本，也才会有好的政绩，好的形象。

二、强烈的事业心，最终要体现在励精图治、加快发展上

以经济建设为中心，是党的基本路线的核心内容，是邓小平理论中的中心论点。我市所有问题的解决，归根结底要靠发展，关键是发展经济。经济上不去，开会坐冷板凳，出门矮人一截，社会稳定也没有物质基础，对上对下都交不了账。市委、政府提出，今年的经济工作要按照中央提出的总体要求，统揽全局，精心部署，艰苦奋斗，开拓前进，力求发展得更快一些，变化更大一些，实力更

强一些，人民生活更好一些。领导干部增强事业心，最核心的体现就是要在发展经济上有执著追求，在经济建设中建功立业。具体来说，要体现在以下五个方面：

1. 要体现在围绕“中心”，自加压力、自求奋进上。无论哪个地方、哪套班子、哪个部门，都要从自身的特点和职能出发，服从和服务于经济建设这个中心，始终保持“一切围绕‘中心’转，一切为着人民想，一切为着效益干，一切为着发展忙”的好作风，始终保持“站前列、争一流”的精神状态。各县市委要不断提高驾驭全局的能力和水平，善于抓决策、抓班子、抓协调、抓大事，善于调动各套班子和每个班子成员抓经济工作的积极性，善于把群众的热情和干劲引导到经济建设主战场上来。各县市政府对经济发展负有直接的责任，要始终站在经济建设的第一线，精心组织，狠抓落实。人大、政协、纪委、人武部等各套班子，虽然分工不同，但对经济发展都负有重大责任，都要从改革、发展、稳定的大局出发，找准与经济工作的结合点，充分发挥自身职能作用，出主意、想办法、当参谋，积极支持、配合、参与经济建设。要建立健全人人抓经济工作的责任制，每个班子成员都要有抓经济工作的任务，都要分担加快发展的责任，都要为加快发展多干几件有影响的实事。

2. 要体现在一切从实际出发，创造性的工作上。一个县市的经济发展快不快，各项工作能不能“冒尖”，关键在于这个县市的领导能不能从实际出发、创造性地开展工作。创造性工作要做好三篇文章：一是做好解放思想的文章。解放思想是创造性工作的先导。县市领导要带头解放思想，勇于思考、勇于探索、勇于创新，为广大群众做表率。二是做好实事求是的文章。解放思想、实事求是是一致的，不解放思想，就不可能做到实事求是，不实事求是，解放思想就是“放空炮”。所以，一定要结合新的形势、任务，尤其要结合本地实际，找准自身的优势，扬长避短开展工作，避免人云亦云，照抄照搬。三是做好创特色的文章。“特色”是创造性工作的生命。从市到县市、到乡镇，都要努力走发展特色经济之路。

在市场经济条件下，有特色就有生命力，就有竞争力。各地都要在把握宏观的基础上，从实际出发，各打各的优势仗，各走各的特色路。

3. 要体现在克服困难、难中求胜上。困难是客观存在的，我市有，全国其他地方也有；你这个县有，他那个县也有。差不多的困难，差不多的条件，为什么有的县市上得快，有的县市上得慢？关键是在困难面前有没有一个好的精神状态，能不能拿出克服困难的勇气和办法来。现在发展快一些的地方，并不是因为困难比别人少，而是能正视困难，千方百计去克服困难；发展慢一些的地方，也不是因为那里的困难比别人多，而是在困难面前精神滑坡，思路狭窄，不愿吃苦，因而小困难变成了大困难，主动变成了被动。××县不靠铁路，不靠国道，还有几大库区的沉重包袱，五年前县城规模不如人家一个乡镇大，是个劣势明显多于优势的地方。但近几年来，他们在劣势中挖潜力，在困难中求发展，在低基础上大步赶，财政收入、招商引资等主要经济指标增幅连续几年位居全市前列，城市面貌焕然一新。实践证明，克服困难，创造业绩，事在人为。只要我们拿出克难制胜的气概，坚韧不拔，善谋实干，就没有战胜不了的困难。

4. 要体现在扎扎实实、尽心尽责抓落实上。有人拟过这样一副对联，上联是：你开会、我开会、大家都开会；下联是：你讲话、我讲话、大家都讲话；横批是：谁抓落实。语言虽然尖刻，但却生动地说明一个问题：任何工作不是开个会、作个报告、发份文件就能了事，而是要靠扎扎实实地抓落实，才能做好。各级干部都要把心思用在实干上，把精力放在抓落实上，把时间花在解决实际问题上，坚持苦干实干的好作风。班子定了的事，要分工负责，分头去抓，一抓到底，抓出成效。要坚决防止和克服脱离实际的主观主义、华而不实的形式主义、高高在上的官僚主义，摸实情、干实事、鼓实劲、求实效。要进一步改进工作方法，不断提高领导艺术，特别是要善于做群众工作，讲清道理，化解矛盾，理顺情绪，

调动群众的积极性。总之，要在落实中下功夫，在落实中出经验，在落实中求政绩。

三、增强事业心，需要加强学习和党性锻炼，需要营造干事业的良好环境

一个领导干部有没有事业心，内因取决于有没有正确的世界观、人生观、价值观，有没有坚强的党性；外因取决于有没有一个干事业的良好环境。

要十分注意加强学习和党性锻炼。各县市领导要下苦功学好马列主义、毛泽东思想，特别是邓小平理论。要通过学习，增强党性，增强群众观念和宗旨意识，在思想上切实解决好为谁当官、为谁入党、为谁掌权、为谁服务的问题。建议大家经常重温一下毛泽东同志的《为人民服务》、《纪念白求恩》，重温一下孔繁森、邱娥国等英模人物的事迹，从中受到启迪和教育，找到正确的答案。要坚持和完善各种学习制度，营造一个讲学习的良好风气；市委有关部门要加强对县市领导学习情况的检查、督促；各级干部要不断提高学习的自觉性，正确处理好工作与学习的关系。特别是党政一把手，更要带头加强学习和党性锻炼，带头增强事业心。

要坚持党的干部路线，以正确的用人导向激励干部积极向上。用什么人，不用什么人，对整个干部队伍具有导向作用。用错一个人，打击一大片；用好一个人，激励一大片。无功便是过，平庸就是错；没有政绩，无所作为就是领导干部最大的错。各级党委在用人问题上，要坚持“四化”方针和看党性、看政绩、重公认的原则，杜绝弄虚作假、投机钻营、跑官要官等不正之风，把干部的思想和精力引导到抓改革、谋发展、忙事业上来，坚持惟才是举的导向，形成能者上、庸者让、劣者下的用人机制，让有为者有位、干事者吃香，让优秀人才脱颖而出，激励广大干部各尽所能、各展其才，为党和人民的事业尽心、尽力、尽能。既要重视那些能说会道、善于交际、懂经营、善管理的能人，又要重视那些勤勉务实、任劳任怨、默默无闻、埋头苦干的“老黄牛”，不让这些老实人吃

亏。作为领导干部个人来说，还要淡泊名利，多讲奉献，正确对待个人的进退留转。

要坚持以“三个有利于”作为检验成败得失的标准，让干部放心大胆地带领群众创业。任何搞改革的人，都不能担保不出现一点失误。如果在改革中出现一点失误，大家都去指责他、讥讽他，甚至打击他，将心比心，谁都会心灰意冷，谁都不愿干冒风险的事，谁都会甘于当“太平官”，这样我们的事业就无法推进。市委曾在多个场合反复强调：保护改革者，支持创业者，帮助失误者，惩治腐败者；允许在改革中犯错误，但不允许不改革。目的就是要让所有想干事业的同志能放心、大胆，没有任何后顾之忧地去干事业。各县市委和各级纪检、监察、政法部门也要本着这个原则，积极为经济发展保驾护航。各级领导要公道、开明，敢于负责，对上多争取、对下多支持；对放开搞活的新举措要允许试，少表态，不争论；对定了的事，要放手让下级去干。

要坚持热情关心和严格管理相结合，让干部在干事业中锻炼提高。多一些关心，干部就多一点动力；严一些管理，干部就多一分进步。各级党委既要在政治上、工作上、生活上关心干部，又要切实加强对他们的管理和监督。要健全民主生活会制度、诫勉制度、谈话制度、离任审计制度，使干部管理走上规范化、制度化、经常化的轨道。要认真抓好各级各类干部的经常性教育和培训，不断提高干部素质。要教育干部严于律己，自觉过好名位、权力、金钱、人情、美色这五关，树立清正廉洁的形象，并且管好配偶、子女和身边的工作人员，管好班子成员和分管的单位、部门。要经常给各级干部搭台子、压担子，让他们在实践中增长才干。要防止对干部护着、哄着，对领导抬着、捧着的不良现象发生。下面的干部有了缺点、错误，作为上级领导要有原则性，敢于批评，敲警钟，打招呼，帮助他们及早改正。这次班子换届，一大批年轻干部走上领导岗位，我们要更加关心、爱护他们。这种关心、爱护，也包括了严格要求、严格管理和严格监督，使他们自觉做到：勤奋学习，踏实

工作，锐意进取，淡泊名利，自觉奉献。这里我还要特别强调：看一个干部称不称职，关键看你能不能干事，能不能为人民谋利益，能不能迅速打开局面。做得到这一点，组织上信任你，群众会拥护你；做不到这一点，群众不会拥护你，组织上只好请你下台。

同志们，为官一任，造福一方，事业伟大，责任重大。大家回去后，要雷厉风行地动起来、干起来，以新的面貌、新的作风，以强烈的事业心和高度的责任感，为加快改革发展步伐再鼓干劲，再施良策，再创佳绩，再立新功！

评析：

这篇讲话以“增强事业心，当好带头人”为主题，对换届后的县市班子和领导干部进行教育、提出要求，首先这个题目抓得及时，抓到了点子上。决定一个地方发展快慢，首先在于班子；决定一个班子素质优劣，首先在于事业心。由此，文章以事业心为切入点展开全篇，主线明朗，重点突出，避免了那种面面俱到、泛泛而谈的写法，加上通俗的语言、明快的风格和循循善诱的说理，读来使人深受教益。

围绕着如何增强事业心这个中心问题，作者通过三个层次，既指出缺乏事业心的危害、分析增强事业心的重要性，又指出增强事业心的出发点和落脚点，最后又提出了增强事业心的若干具体措施，全文前后连贯，逻辑严密，一气呵成。而且，文章内容虽然涉及到学习问题、用人问题、经济建设问题等多个方面，但始终扣紧了“增强事业心”这一主题，而“增强事业心”最终又落脚在加快发展上。可见，作者在审题立意、布局谋篇、材料组织方面是下了一番功夫的。

以通常的看法和写法，谈“事业心”问题属于“务虚”的范畴。但作者采取了虚实结合的手法，在充分说理的同时，通过典型事例印证观点，而且通篇贯串着“有没有事业心就看发展，只有增强事业心才能加快发展”这条主线，使文章显得有血有肉，令人信服，而不至流于空洞说教。

观点鲜明，文字生动，语气亲切，循循善诱，语言口语化，富有鼓动性和号召力。讲话稿所应有的特点，都在本文得到了具体体现。

第三章
调研文章的写作

37. 调研文章的作用是什么?

答：所谓调研文章，即通过调查研究而形成的文字材料。它的作用，从总体上来说，就是通过反映现实生活中某一方面的情况以及作者的分析与思考成果，为实现一定的目标服务。具体来说，不同类型的调研文章又有其不同的作用：

总结经验的调研文章，即通过反映某地、某单位工作上的突出成绩，总结经验，树立榜样，以此推动面上的工作。通常在某项工作由试点向面上推开的时候，在人们对某项工作普遍感到难度很大，需要示范引导的时候，或者实践中出现了某个新生事物、某方面的突出典型，需要扶植和宣扬的时候，就需要这类调研文章。如《××村由穷变富的启示》、《介绍一个扭亏增盈的好典型》、《都道计划生育难，在××县为什么不难?》，从题目上就可看出它的作用是什么。

揭示问题的调研文章，即通过反映现实生活中某种带倾向性、普遍性的问题，暴露其真相，找准其根源，分析其危害，以期引起有关党政组织、有关部门或全社会的重视，促成问题的解决。如反映某县机关干部打扑克赌博成风，反映某市电子游戏室太多太滥缺乏管束贻害青少年，反映某乡镇违背政策变相加重农民负担。这类调研文章往往能促人警觉，并迅速采取措施予以解决。

工作研讨性的调研文章，即通过对某项工作或全面工作的分析探讨，总结经验，找出问题，提出相应对策，指明努力方向。如

《县域经济发展的辩证思考》、《浅议女领导干部如何提高自身素质》、《土地管理必须警钟长鸣》。这类文章，有的是用于自我总结、自我提示，有的是用于向领导机关或有关部门建言献策，有的是用于呼吁社会各方面给予关注和支持。

直接服务于领导决策的调研文章，即通过调查研究，掌握有关情况，直接为决策提供依据。这类文章一般形成于某项决策形成之前，领导觉得某个问题需要决策，但由于情况不明一时下不了决心，需要在弄清情况的基础上权衡利弊，再作决断，于是亲自出马或指派有关人员进行调查分析，而后以文字形成决策依据。如《关于建立外商投资区的可行性分析》、《加入 WTO：机遇与挑战》、《土地规模经营目前不宜大范围推行》。这类文章通常影响着某件事情决策不决策、决策后是否科学可行。

调查研究实际上是一种基于实践的理性思考，而调研文章则是它的外在表现形式。不过，再优秀的调研文章，如果不付诸实践，也发挥不了作用。据传，当年美国派兵入侵朝鲜之前，该国著名的研究机构——兰德公司经分析论证认为：不宜出兵，出兵必败！依据何在呢？该公司称：除非军方拿 150 万美元来买，否则该研究报告永远保密。政府和军方都不肯相信，悍然出兵朝鲜，直到惨败回国，这才想起向兰德公司讨教失败的原因。不料那份研究报告只有一句话："中国将出兵援朝!"寥寥数字，足见研究成果的作用之大了。

我们党历来重视调查研究，可以说，党的事业的每一次进步，无不伴随着调研成果的运用。时代发展到今天，改革开放和现代化建设正向纵深推进，经济全球化已成势所必然，机遇与挑战并存，困难与希望同在，大量的新情况、新课题需要我们去研究，大量的热点、难点问题需要我们去探索，这就要求我们，要把高昂的热情与科学的态度结合起来，十分重视调查研究和调研成果的运用。光有热情而没有理性思考，那只是一种浮躁，而失误往往是浮躁的产物。作为机关文秘人员来说，无论是为领导同志起草调研文章，还

是根据工作需要自己进行调研活动，都要十分注重文章的质量，有质量，才能起作用。

38. 质量与选题有何关系？调研文章怎样选题？

答：避开技巧问题不谈，我觉得看一篇调研文章有没有质量，最关键是看它有没有利用价值。比如：问题抓得准不准？分析得透彻不透彻？提出的意见和建议可行不可行？如果回答是否定的，就说明没有利用价值，当然也就谈不上有质量了。真正有利用价值的文章，我觉得首先不是表现在结构严谨、层次清楚、用词准确、文字漂亮等方面，而是表现在主题鲜明、见解精辟、针对性和实用性很强等方面。好比说，读者拿到一篇调研文章，一看主题就觉得很吸引人，让人不得不看下去，看完还能受到启发和触动，这样的文章才算得上是有价值的文章。从这个意义上说，要使文章有质量，首先要把题目选好。题目没选好，宁可不动笔。选题要注意以下几点：

选题要准。准，就是要抓住人们普遍关心的问题、现实生活中迫切需要解决的问题和某些尚未引起人们注意但又需要提醒的带倾向性、苗头性的问题。现实生活多姿多彩，千变万化，需要探讨和解决的问题不计其数，但其中必有一部分是重要的、急切需要解决的、人们共同关注的，一部分是次要的、可以逐步解决的、人们并不共同关注的。当然，在不同的地区、不同的行业、不同的领域，情况又会有所不同。面对纷繁复杂的社会现象，我们的目光要像“将军打虎，不追小鹿”一样，瞄准重点，穷追不舍，而不能舍重求轻，舍本求末。比如在一个欠发达地区，财政拮据、群众生活水平低、教学条件差、文化设施落后等等问题都存在，你选哪一个问题进行调研？从宏观上说，当然是加快发展、培植财力显得最为迫切，因为这个问题一解决，其他问题也就迎刃而解。可见，选题也像上项目、出产品必须适应市场需求一样，必须根据读者和实践需

求来选，否则也会出现“滞销”。

选题要新。新，即新颖独特，以自己独到的眼光发现和分析问题。并提出解决问题的办法。这里通常有两种情况。一种是，有的问题人家尚未发现而你发现了，而且这个问题是必须引起重视并加以解决的问题。比如前两年由于受亚洲金融风暴的影响，大批打工人员因企业不景气而从发达地区返回内地，继而带来就业、治安等一系列社会问题，而这些问题多数人一时并未察觉到，或虽然察觉到了但一时想不出解决的办法，这时候你若抓住“引导返乡打工人员就地创业”这个题目进行调研，很可能是抓对了。另一种情况是，有些题目可能被别人调研过多次了，由于工作需要你来抓同样一个题目，这时你就要跳出别人的窠臼，注意从角度和选材上求新。比如同样是发展县域经济的调研，人家可能从推进农业产业化、建立工业主导型经济格局、以招商引资为突破口等角度调研过了，你就不能跟在人家后面老调重弹，而要找到自己独特的角度，比如从创特色的角度来做文章，角度新了必然选材也要新，文章也就有了新意。求新不仅是一种方法，更是一种创造，没有求新就没有生命力，就会使文章失去“市场”。

选题要实。实，即坚持从实际出发，围绕实际需要来选题，即人们通常所说的摸实情、说实话、想实招。不实则空，空则无用。有的同志在选题时，不是从实践中去选，不是贴紧现实需求来选，而是坐在办公室里“想当然”地选，不着边际地选，这样当然选不出好题目了。比如上级要求推进产业结构的战略性调整，有的同志连门也未出就在那里“选”起题目来了：关于调整产业结构之我见、关于建立支柱产业的战略构想、关于提高二三产业比重的对策思考，如此等等，然后根据平常掌握的情况和材料上反映的情况分析、“探讨”一番，一篇大作就问世了。但这些所谓构想、对策是否对路呢？那只有作者自己知道了。所以说，选题一定要从实处着眼，从领导有什么需求、群众有什么愿望、实践中有什么问题需要解决等方面入手，才能抓住根本，保证质量。

选题要集中。集中，即瞄准某一个或某一方面的问题做文章，集中“火力”把它说深说透，而不能把题目所涉范围搞得太大，不能面面俱到。有的同志喜欢抓大题目，这本身不能说有错，有时甚至还是需要的，比如某些带宏观性、战略性的调研报告就很“大”，但“大”要大得实在、丰满，而不是装腔作势、空洞无物的“大”，也不是包罗万象、琐碎冗长的“大”。比如就党的建设问题进行调研，党的建设包括思想、组织、作风、制度建设等方面，每个大的方面之中又包括若干具体方面，如果以《关于加强我县党的建设的调查与思考》为题，每个方面都谈情况、论对策，那除非你把它写成一本书，要不就只能“蜻蜓点水”，什么都提一下但什么都讲不透。这样还不如抓住一两个带根本性的问题，如领导班子建设问题、干部作风问题，这样就突出了重点，写起来也更好操作。

39. 调研文章怎样选取材料?

答：要注意以下几点：

（一）选材要贴紧主题。调查得来的材料是大量的、具体的，甚至是零乱的，有些重要有些不重要，有些有用有些未必有用，有些是真实的，有些是不真实的，那么在分析材料的时候就要认真筛选，把那些有用的、重要的、真实的、与主题关系密切的材料留下来，其他的材料则应去掉。一些有经验的同志，在调查阶段就在边记录边筛选着，凡符合主题的材料包括重要的词句、数据、观点、事例等都画上着重号，这样就为分析材料提供了便利，节省了时间。在选材问题上，有的同志往往被众多的原始材料搞得眼花缭乱，这也舍不得，那也舍不得，把与主题无关或关系不够密切的某些材料也硬搭上去，结果是冲淡或淹没了主题，文章变成了大杂烩。比如一篇反映某村做好思想政治工作的调研文章，主题是通过这个典型说明用社会主义思想占领农村思想阵地的必要性，所选的材料本来够用了，但作者又加进了兴办公益事业、发展生猪生产、

共产党员带头推销农产品等几个典型事例，也许作者是为了表现“精神变物质”，本来在“物质”方面概括性地讲讲总体发展面貌也是可以的，但篇幅不宜过大、事例不宜太多，否则就与主题不符了。如果要全面反映该村的变化，那就要换一个容量更大的主题，才能涵盖得了。

（二）材料要充分。调研文章是用事实说话的，这就要求充分地占有材料，包括事例、数据等都要齐全、具体、实在，使之足够说明某一个问题，否则就会使文章流于空洞，难以使人信服，甚至给人留下强词夺理的印象。一般来说，掌握材料是在调查阶段就要完成的，但有时也有例外，即在分析材料时发现材料不够用，或者只有间接材料而没有第一手材料，或者只有粗略的材料而没有具体的材料，或者只有“面”的材料而没有“点”的材料，这种情况下就要返回去补课。有的同志不是这样做，而是仅凭手中的材料，再加上一些苍白无力的议论，硬凑成一篇文章。比如一篇以《加快我市小城镇发展的调查与思考》为题的稿子，名为调查，实际上只有城镇与农村人口分布比例、小城镇建设新增面积等几个数据，然后就是作者本人关于加快小城镇建设重要性必要性的论述以及规划、政策、投入等方面的一系列“思考”，人们从中无法看出该市小城镇建设的全貌、存在的具体问题和发展趋势，也看不出所提的对策有多少事实依据。这样写法，作为论说文也许还说得过去，但作为调研文章，就显得空泛了。

（三）注重材料的普遍指导意义。调查研究的目的既然是服务现实、推动工作，那么在选取材料时就要注意观察事物的内部联系，找出带规律性的东西，使之具有典型的、普遍的指导意义，这样写出来的文章也才会有针对性。写总结经验性的调研文章更应注意这一点。而我们有相当一些调研文章，特别是以领导同志署名的文章往往忽略了这一点。比如这样一篇文章，题目是《关于我区公安系统开展行风建设的思考》，通篇谈的都是行风建设的过程和效果，什么分了三个步骤啦，采取了四项得力措施啦，取得了五个方

面的突出成效啦，实现了六个目标啦等等，接下去没有指出存在的问题，也没有从普遍指导意义上进行理性思考，所以这样的文章只能算得上是工作体会文章，而不是有指导意义的调研文章。可见在体裁选择和主题设定上就要把好关，不能什么文章都冠以调研文章的名义，把调研文章的作用都搞混了。再看一例：一位领导同志下农村与农民“三同”，调查中他发现，该乡的经济发展水平虽然不算高，但“能人经济”出现好的发展势头，一批果业大户、养殖大户不仅率先富了起来，而且带动了周围一些缺技术、缺资金的农户一起搞规模种养；由此他还发现，在引导农民开拓致富门路的问题上，能人带动比行政推动往往要顺利得多、效果也好得多，比那种以损害干群关系为代价的“强迫致富”行为更是高明得多。于是他以《扶植能人经济，引导农民致富》为题写了一篇调研文章，文中以翔实、生动的材料说明了发展能人经济的必要性和优越性，呼吁各级党政领导以极大的热情发现和培植能人，推动能人经济的发展，以此带动千家万户一起致富。很显然，这篇文章的普遍指导意义就很强了。

此外还要注意各部分材料的联系与区别，材料的典型性、生动性和条理性等问题。由于调研文章主要是靠事实说话的，即“没有调查就没有发言权”，所以分析和选取材料一定要认真细致，走好了这一步，才能提高写作效果。

40. 调研文章怎样克服有“调”无“研”？“研”的基本要求有哪些？

答：选材其实也属于研究的范畴。按照一般的理解，有“调”无“研”指的是文章只罗列了情况和现象，而没有上升到理性的高度进行分析提炼并在此基础上提出解决问题的办法。这种现象的确存在。比如有一篇探讨青少年犯罪问题的调研文章，通篇谈的是面上的情况，包括发案率、不同年龄段所占比例、有关案例和作案特

点等，这本来也是不错的，但接下去只是呼吁社会给予关注，而没有分析原因、揭示本质，没有提出应对措施，这便是典型的有“调”无“研”，这样的文章当然不是合格的调研文章。不过出现这种现象应属少数，因为稍有写作常识的人都知道，有“调”必应有“研”，怕的只是虽然有“研”但“研”得不准、不深、不透，等于无“研”。比如：轻描淡写，泛泛而谈；空发议论，不切实际；人云亦云，缺乏创意，这些都是无“研”的表现。

这里就涉及到“研”的方法问题。最根本的方法就是毛泽东同志提出的“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”。这一“经典”大家都熟悉，关键是怎么去运用。结合调研实践，我谈谈具体操作上应注意的几个问题：

（一）抓住事物的本质。所谓本质，即事物本来的品质和特性，它通常被事物的外象所掩盖，但又决定事物的发展方向。正如列宁所说，人们对事物的认识过程是“从现象到本质，从不甚深刻的本质到更深刻的本质的深化的无限过程”。对事物本质的把握看似玄妙，其实也并不玄妙：在对调查材料进行分析时，眼光不要局限于观察表象，不要停留于对表面现象的罗列，而要刨根究底，把表象包含着的“内核”找出来。比如某县有关部门对企业的“三乱”行为屡禁不止，群众反映强烈，领导派你去搞个调查。调查中你发现：“三乱”的确严重，表现五花八门，但在形成文章时，是不是把这些现象及带来的后果罗列一下就可以了呢？当然不可以。你还得分析探讨一下：造成这种现象的根源是什么，究竟是什么东西在里边作怪。这时你可能会发现：这种作怪的东西原来是部门利益驱动，为了部门利益而不顾大局利益、不顾企业死活，这就是这一现象的本质所在了。这是一层意思，即不能被表象所迷惑。还有一层意思是，不能被假象所迷惑。假象是对事物本质的歪曲和颠倒，它比表象更带有欺骗性；制造假象，目的就在于掩盖事物的本质，转移别人的注意力，从而更顺当、更堂而皇之地达到自己的目的。仍以上面这个例子来分析：你在查究“三乱”根源时，有些部门可能

压根儿不承认这是“三乱”，而是按上级文件要求进行的正常的行政执法，或者虽然没有上级文件，但纯粹是出于加强管理、提供有偿服务，而绝不是有意加重企业负担。这样听起来似乎很有道理，简直不应批评而应给予表扬了，但你必须深入分析一下：某项收费虽然有上级文件，但该文件有没有过时？明令规定的收费项目，存不存在擅自提高收费标准的行为？所谓的“有偿服务”，企业是不是自愿接受？这样一深入下去，“马脚”就露出来了。而如果片面听信某些企业的解释，那就是被假象所惑、所骗，继而得出相反的结论，变成“三乱”有理了。

（二）注意定性分析与定量分析相结合。定性分析是就事物的性质、特点、走向进行分析研究，从中找出有规律性的东西；定量分析则是通过典型数据来摆事实、讲道理，是用数量关系揭示事物的根本特征。这两种分析方法缺一不可，只有定性分析而没有定量分析，就会显得抽象而空泛；反之，只有定量分析而没有定性分析，就会显得繁琐而枯燥。举例来说：某调研小组就“我县群众生活离小康有多远”这个题目进行调研，其中必然涉及大量数据，包括人均 GDP 占有量、住房面积、恩格尔系数、受教育程度等，但光有这一大堆数据还不行。如果不是经常跟数字打交道的人，看上去未必能得出清晰的印象，甚至会觉得眼花缭乱、莫名所以。因此要在定量分析的同时，运用阐释、归纳、对比等方法进行定性分析，比如规定的小康目标是什么标准、我们的差距有多大、为什么会存在这些差距以及怎样缩小差距等等，这样，人们一看就明白是怎么回事了。这说明，把两种分析方法有机结合起来，才能增强说服力，才能从理论与实际相结合、宏观与微观相结合的层面上说明问题。当然，也有一些调研活动无须涉及过多量的分析，主要靠摆事实并进行定性分析就可说明问题，那又另当别论了。

（三）辩证、全面、准确地看问题和分析问题。也就是说，分析材料要力戒片面性，防止因一叶而障目，既要看到正的一面，又要看到反的一面，既要看到相矛盾的一面，又要看到相统一的一

面，既要看到主流的一面，又要看到非主流的一面，这样，才能在分析研究的基础上得出正确的结论。这一点，对于以总结新鲜经验、探讨有争议的问题、把握形势和谋划对策为目的的调研活动尤为重要。比如某次调查中发现，某乡大力发展“订单农业”，组织农户通过与客商签订购销合同来确定种什么和种多少，由此减少了农产品的市场风险，同时还带动了规模种植，这当然是一项值得总结和推广的好做法、好经验了。但调查中还发现：有的基层干部认为，有了“订单农业”就可以甩手不管了，农业生产没问题了；有的客商不认真履行合同，产品畅销就来调货，产品滞销就不来调货，导致农户利益受损；有的农户不懂技术偏又想一口吃成个大胖子，结果钱没赚到反而亏大本。面对这种情况，作者在总结、肯定发展“订单农业”这一新鲜经验的同时，运用辩证、全面分析的方法，尖锐地指出了几个问题：“订单农业”不等于自发农业，还需基层干部适时加以组织引导；“订单农业”不等于效益农业，还要让农民掌握必要的科学技术知识；“订单农业”不等于保险农业，还要教育农民学会用法律手段维护自己的正当利益。这样一来，读者既能从典型身上学到经验、受到启发，又能提前防范可能出现的问题，从而制订科学、周密的政策措施，使“订单农业”既快又好地发展起来，那么这篇调研文章就真的是“功不可没”了。设想一下，作者如果不是全面地分析问题，而是只肯定成绩、总结经验，不指出存在的问题，不提出应对的办法，撇开文章的质量不说，更要紧的是，它将给读者产生怎样的误导呢?

总起来说，“研究”就是用实事求是的态度和一丝不苟的作风分析材料，就是正确地认识问题并找到解决问题的可行办法。“研究”的质量如何，决定着整个调研活动的成败，当然也决定着调研文章的优劣。所以在“研究”这道工序，一定要把功夫下足，把问题搞深搞透。当然，“研究”有时也会延伸到写作程序，但那多半只是调整、深化、规范等技术处理上的问题了。

41. 调研文章怎样结构？

答：调研文章的结构，常见的是两个部分：前言和主体。前言总括性地交代调查的基本情况，包括时间、地点、对象、范围以及调查的内容和目的等，也有的文章会把主要内容放到前言部分提纲挈领地点一下，以引起读者注意。主体即文章的主要部分。调研文章一般没有专门的结尾，正文写完也就结束了。这里所要探讨的是文章主体部分的内部结构。常见的方法有三种：

一种是"两段式"，即前一部分摆情况，后一部分基于前一部分作分析、提对策。这种结构方法在各种题材的调研文章中都会用到。其优点是：轮廓分明，线条清楚，易于阅读和理解。比如一篇题为《对××地区经济发展的几点思考》的文章，前一部分肯定了综合实力有所增强、经济结构有所改善、居民收入逐步增加等几方面的成绩，指出了工商税收在地方财政收入中的比重逐年下降、工业经济效益逐年下滑、农民增产不增收等几方面的问题，同时还通过主要经济指标的横向比较明示了该地区存在的差距。这样，读者就对该地区的经济现状有了一个全面的了解，同时也不禁为存在的问题和差距暗暗发急：那怎么办呢？出路在哪里呢？好，后一部分就来谈这个问题了，它提出全区经济工作要着眼于财政增收、企业增收、职工和农民增收，把工作重点放在抓利税大户、抓特色高效产业和产品、抓龙头企业、抓培育新的消费热点等几个方面，以此迅速壮大经济实力，改变落后面貌。读者一看，就明白该怎么办了，即使这些意见未必全部可行，也能从中受到启发。

一种是"三段式"，即第一部分摆情况，第二部分对情况进行抽象分析，探寻原因，揭示本质，第三部分再解决"怎么办"的问题。这种结构方法在揭露问题和分析社会现象的文章中较多用到，其优点是：意蕴深刻，能帮助读者认识事物，把握规律。比如一篇题为《干部分流为什么步履艰难》的文章，第一部分列举了干部分

流难以推行的基本情况，第二部分则不惜大量笔墨分析原因，包括“架子”难放、经济风险难当、舆论压力难受、惰性难改等等，然后在第三部分提出办法，最根本的办法是搞好自我心理调节：转变观念，淡化“官念”；放下架子，换位思考；主动适应，找准位子；迎接挑战，重塑自我。这类文章由于理性思考的分量较重，常能给读者留下较深刻的印象。

“三段式”还有另一种布局方法，即第一部分亮出观点，第二部分列举调查情况，事实上是为前面的观点提供依据，第三部分提意见或建议。这种结构方法有点像论说文。比如一篇题为《走产业化之路，建设农业强县》的文章，第一部分就亮出观点“农业产业化是建设农业强县的必然选择”，主要从理论上进行分析论证；第二部分是“我县农业产业化的实践与存在的问题”，通过摆事实来说明推进农业产业化势在必行；第三部分是“推进农业产业化、建设农业强县的对策思考”，提出要着重做好建立农副产品基地、培植龙头企业和示范服务等项工作。这种融论说文与调研文章为一体的写法，往往能突出思辨性，增强说服力。

还有一种可称为标题结构法，即文章的主体不是截然划分为情况、分析、对策几个部分，而仅以若干小标题来划分层次，每一个小标题下边既有情况又有分析和对策，夹叙夹议。比如一篇题为《××村创办蔬菜协会的调查与启示》的文章，在前言部分介绍了该村的基本情况和发展蔬菜产业带来的可观效益，然后通过 4 个小标题来铺排主体内容：1. 处理好生产与市场的矛盾，为农民致富提供更有力的服务保障；2. 处理好分散经营与规模发展的矛盾，加快农业产业化进程；3. 处理好带头富与共同富的矛盾，加快农村奔小康步伐；4. 处理好高效农业与低科技含量的矛盾，实施科技兴农战略。该村蔬菜协会所做的工作、特点和需要进一步解决的问题分布于这 4 个小标题之下，并在此基础上分别展开理性分析，从而使这些小标题所表述的观点既是获得的启示，又是基于调查内容之上的更大范围、更高层次的对策思考，显得厚重而又醒目，容

易抓住读者的注意力。

42. 调研文章怎样立观点?

答:同领导讲话稿一样,调研文章的形成也离不开精心提炼观点。稍有不同的是,讲话稿的观点虽然也是基于对实践的思考,但或多或少地会带有领导者或领导集体的主观意志,而调研文章的观点则纯粹来源于调查得来的材料,是从材料中提炼出来的,离开了材料就不可能有观点,即使有,那也是凭空臆想出来的。所以,一切从材料(事实)出发,是调研文章提炼观点必须遵循的一项十分重要的原则。现在我们就来看看,从材料上提炼观点会遇到哪些实际问题。

在分析材料时,首先会遇到的一个问题是:用什么东西把这些材料串起来,以集中说明一个或几个问题?这就要有观点,通过不同的观点把不同的材料"带"进文章里边去。但这种观点必须是鲜明的而不是含混的,否则就会像弱将统帅不了士卒一样,难以驾驭材料,材料罗列得再多也说明不了什么问题,整篇文章也会散乱无序。而要使观点鲜明,就必须从材料中升华,既源于材料又高于材料,使之具有一定的理性高度,让读者一目了然,并从中受到启迪。举例来看,调查中了解到这样一些材料:某县直属机关出现一些不良风气,有的一味强调部门工作重要,不愿派人参与县里的中心工作;有的口口声声维护"条条"政策的严肃性,对县里制定的放开搞活的政策措施不配合、不支持;有的热衷于开会、下文、搞检查,对基层存在的实际问题漠不关心;有的在解放思想问题上采取实用主义态度,对自己有利的就"解放",对自己不利的就不"解放",对经济活动一味地"管、卡、压"。对这些材料,如果仅仅是罗列在文章中,清楚倒很清楚,但根源是什么呢?集中说明了一个什么问题呢?这就需要提炼观点了,比如这样的表述:"凡此种种,集中说明了一个问题,即有些部门严重缺乏'中心'意识、

大局意识，如不高度警觉并抓紧解决，这种各自为政、自行其是的风气势必愈演愈烈，给全县的改革与发展事业带来严重后果。”这样一说，材料被统帅起来了，问题的根子也抓住了。

观点必须鲜明是一个方面。有些时候，我们所掌握的材料是零乱的、不成系统的，甚至是不清晰、不全面的，这种情况下该怎么办呢?

于是我们又遇到了第二个问题，即如何使观点具有准确性。观点准确，意味着分析问题和解决问题的立场、方法是正确的，文章所产生的社会效应也将是积极的；观点不准确，当然就是片面、偏颇，甚至得出截然相反的结论，那么文章所产生的副作用也将是严重的。举个例子：调查发现，某县实施“倾斜式”发展战略，把上级下拨的老建资金、以工代赈资金全部用于搞公路、电力等基础设施建设，取得了显著效果。但对这一做法，各方说法不一。持支持态度一方认为：这是创造性地执行上级政策，基础设施搞起来了，发展也就快了嘛，贫困户也能受益嘛！假如撒胡椒面式地把资金用于贫困户发展生产，未必会有这么好的效果呢！持反对态度的一方认为：这是明显违背上级政策，擅自转移资金用途，片面追求“政绩”，置贫困户死活于不顾，政策观念哪里去了？对群众的感情哪里去了？面对如此复杂的材料，我们该怎样通过立观点来表明看法和态度呢？显然，偏向其中任何一方，都将导致观点的偏颇，并打击另一方的积极性。这是因为：第一，决策者的动机是通过改善生产生活条件来拉动群众脱贫致富，而不是不管贫困户的死活；第二，按上级规定，这两笔资金可以部分用于改善基础设施，决策者并没有全部转移资金用途，而是一部分；第三，决策者所为的确有违背政策的地方，没有将部分资金用于帮助贫困户搞短、平、快的脱贫项目。由上述分析，我们就可以这样来提炼观点：“发展经济，脱贫致富，必须兼顾效率与公平、重点与一般。只顾效率和重点而不顾公平和一般，或者只顾公平和一般而不顾效率和重点，都是片面的，不利于发展的。”这样的观点就站得住脚，争议双方和读者

也会信服。

观点必须准确又是一方面。有时我们又会碰到这样的情况：自己想要表述的观点别人已经说过多次了，再重复当然没意思，这种情况又该怎么办呢？

于是，我们又遇上了第三个问题：怎样使观点新颖独到，以富有创意的表述来吸引和打动读者呢？这就要从角度、语言乃至句式上来考虑，做到“人无我有，人有我新，人新我特”。有这样一篇调研文章，它在总结若干县（市）经济发展现状的调查情况时，归纳了城镇建设日新月异、公路建设成绩斐然、民营经济充满活力、招商引资势头强劲、高效种养方兴未艾这样几个共同特点，但具体来看，发展并不平衡，有些地方甚至严重滞后。文章为了启发各县（市）相互学习、取长补短，在第二部分列出几点启示：“一、要有好的思路；二、要有克难制胜的办法；三、要有雷厉风行的作风；四、要有宽松的发展环境；五、要按市场需求组织生产；六、要重视人才、用好人才；七、要有灵活、科学的经营机制。”这些观点从道理上都说得过去，但这样的话大家都想得到，显得旧了一点、平了一点。后来修改者把这组观点改成：“一、同样的资源和发展条件，走什么样的发展路子，效果大不一样；二、面临同样的困难和矛盾，善不善于开动脑筋、拿出克难制胜的办法，效果大不一样；三、同样的目标任务，有没有雷厉风行的作风和大刀阔斧的气魄，效果大不一样；四、同样的经济增长点，有没有一个使之尽快发育成长的宽松环境，效果大不一样；五、同样的生产经营活动，是否根据市场讯号和产业化要求来进行，效果大不一样；六、同样是发展县域经济，有没有一支敢干事、善干事的人才队伍，效果大不一样；七、同样上项目、办企业，有没有一个科学、灵活的经营机制，效果大不一样。”我们对比一下，这七个观点都是在原来的基础上改造而成的，本意都没有变，但句式从原来那种平淡的肯定句变成了以对比为条件的判断句，不仅让人感到耳目一新，而且也显得很有力度和煽动性，有关县（市）的领导看后不禁要想：“是

呀，同样的工作，同样的条件，人家为什么能搞上去，而我们却搞不上去呢?”在这里，文章因观点的新奇而新奇，可读性和启发性就强了。

43. 调研文章的“叙”与“议”是什么关系？应怎样把握？

答：叙即叙述，议即议论，二者都是成文的基本手段，缺一不可。它们各有各的功能，但又彼此不可分离。叙，就是把经过分析的材料按一定的方式进行排列，有的按事物发展的顺序，有的按轻重缓急，还有的是按不同的特点或逻辑关系，只要事实清楚，层次分明，“叙”的任务就完成了。但作为调研文章，光有“叙”显然是不够的，要不就不是调研文章而是记叙文了。这样，“议”的作用就凸现了出来，它根据“叙”的内容进行分析，进而上升为理性的东西，或总结经验，供人们借鉴运用；或探讨规律，帮助人们认识事物的本质；或建言献策，指导实践，促进工作；或判别是非，道明利害，以引起全社会的关注，促成某一问题的解决。同样的道理，“议”不可能脱离“叙”而单独存在，要不就不是调研文章而是议论文了。调研文章之所以要夹叙夹议，道理就在这里，这有点像夫妻俩“合作”生小孩，离开哪一个都不行。

下面我们来看看：夹叙夹议有哪些方法需要把握?

其一，“议”要与“叙”相呼应，防止前后脱离。例：“叙”的部分有这样一段重要内容：“部分基层法院不问具体情况如何，动辄对债务较重的企业采取查封财产、冻结银行账号、传讯法人代表等强制措施，这对于困难企业来说，无疑是雪上加霜。”既然提出了这个问题，那么在“议”的部分就应提出解决的办法，但作者只是泛泛地提了一句“各部门要为企业走出困境提供帮助”，怎么帮助却只字未提，重点“议”到其他方面去了。这显然与前面的内容脱了节，变成只“号脉”不开“处方”了。

其二，“议”要与“叙”相吻合，防止相互矛盾，搞成牛头不对马嘴。例：“叙”的部分提到“农民迫切要求减半征收农业特产税，以支持他们发展果业生产”，这一要求应该说是合理的，作者所以把它摆进去，原本也是持支持态度的，但因为材料中同时反映了少数企业存在偷税漏税行为，所以到了“议”的部分没有把农民的合理要求考虑进去，而是说：“为了实现财政增收目标，必须坚决杜绝税收跑冒滴漏现象，确保及时足额征收。”也许作者是无意的，但客观上造成了前后矛盾。

其三，“议”要贴紧“叙”，“议”得恰如其分、恰到好处，防止任意拔高，夸夸其谈。例：“叙”的部分列举了某县充分发挥农村老党员、老教师、老干部的作用，积极做好农村思想政治工作的典型事例，这一经验值得推广是毫无疑问的，但作者却把它“议”到了吓人的高度：“这是新时期农村思想政治工作的一面旗帜，是方式方法上的重大突破。它说明：只要充分发挥‘三老’的作用，我们就一定能用无产阶级思想牢牢占领农村思想文化阵地。”有必要抬得这么高吗？何况人家“三老”也未必真有那么大神通。让人一看，简直对典型本身的真实性也要表示怀疑了。

其四，“议”要在“叙”的基础上深化、升华，防止流于浮浅。例：“叙”列举了几个乡镇分流干部创办示范服务基地，既减轻了财政负担，又带动了群众致富的事例，接下去是这样“议”的：“这是一项有益的探索，是有利于发展、有利于群众的一件大好事。建议予以总结推广，鼓励更多的干部走上经济建设的主战场。”话是没有错的，只可惜“议”得浅了一点，作者没有看到这一新生事物的深层意义：它有利于精兵简政，提高效率；有利于帮助干部转变观念，掌握做经济工作的真实本领；更重要的是，有利于改进工作方法和改善干群关系，变过去的“逼着群众干”为“做给群众看”、“带着群众干”，所以这实际上是一种既涉及经济又涉及政治、既涉及观念又涉及方法的重大改革举措。揭示到这一层，文章的分量当然就大不相同了。

其五，“叙”与“议”都要注重质量，讲求效果，既不能重“叙”轻“议”，也不能重“议”轻“叙”。重“叙”轻“议”，就会偏向于罗列现象，导致“议”得不够、不深，文章就会缺少理性色彩，发挥不了应有的作用；反过来，重“议”轻“叙”就会偏向于抽象分析，甚至空发议论，文章就会缺少事实依据，不能让读者信服。当然，“重”与“轻”并不是以字数多少、篇幅长短来衡量的，而是由其内在质量来决定的。“叙”能叙得充分，“议”能议到点子上，也就达到了目的。

其六，“叙”与“议”的摆布要合理，衔接要紧密。这一点与文章的结构有关。通常有两种方式：一种是“叙”与“议”分别作为一个部分，“叙”归“叙”，“议”归“议”，但逻辑上是连接在一起的，即前面交代“情况怎么样”，后面说明“为什么”和“怎么办”。另一种是边“叙”边“议”，每一个层次下面谈完情况接着分析，若干个层次谈完后，最后来一段概括性的文字作总结。请注意：这两种方法不可混用。比如边“叙”边“议”的方法，通常是在若干观点（或小标题）并列的情况下使用的，如果改用先“叙”后“议”的方法，那就变成了这样：前一部分分若干层次摆情况，后一部分又要相对应地分若干层次发议论，这样就等于把“叙”与“议”割裂开来了。看一个例子：某篇文章第一部分并列三个小标题：“1. 培植骨干财源刻不容缓；2. 国有资产流失问题值得引起重视；3. 农民增产不增收的问题必须抓紧解决。”小标题下面各自列举了情况和问题。如果按先“叙”后“议”的方法，那么在第二部分又要分别对这三个问题进行分析探讨，怎样培植骨干财源、怎样控制国有资产流失、怎样使农民既增产又增收。这样就显得生硬、机械，使文章内容失去了连贯性和粘合度。

其七，“叙”和“议”都要扣紧观点来展开，使观点有血有肉，生动丰满。这里需要防止的一个问题是：“议”与观点联系不紧，或者根本就没有“议”，留下“叙”在那儿孤零零地支撑观点，文章就变成观点加例子的图解式文章。这样的文章我们经常可以看

到。比如某篇文章，第一个观点是“只有解放思想，才能打开思路”，紧接着就是例子：某某县通过解放思想大搞招商引资，效果如何如何；第二个观点是“只有狠抓机制转换，才能增强企业活力”，紧接着又是例子：某某企业通过实行股份制改造，活力大增，效果如何如何。用例子来印证或解释观点，这是对的，也是需要的，没有例子就会使观点失去生动性和说服力；但光有例子未必能支撑起观点，而且在写法上也显得生硬、单调。像这篇文章，从观点一下子跳到例子，首先给读者的感觉就不怎么好，太突然了，转得太快了。正确的方法应该是：亮出观点后，先用“议”的方法把观点展开，再过渡到举例子。比如第一个观点下边就可以先“议”上一段：“思路活不活，与思想解放不解放有关。无数事实证明：解放思想天地宽，打破禁锢办法多……”紧接着举例子，这样就很自然了，文章也显得丰满了。有些时候，举完例子还可以接着再“议”，但不是重复前面的“议”，而是就这个例子本身而“议”，以进一步印证观点的正确性。当然，不能“议”得拖泥带水，唠叨不休。比如上边这个例子举完之后，接着可以“议”上几句：“……这就是很好的例证，设想一下，该县如果不是大胆打破姓社姓资、姓公姓私的顾虑，能走出‘开放兴县’的路子来吗？财政收入能连续几年双位数增长吗？”话说到这里就可以了。

44. 为什么强调调研文章一定要说真话？

答：调研文章是用于反映情况、指导实践的，所以当然要说真话。所谓“真”，真就真在如实反映事物的本来面貌，包括成绩、问题、经验、教训等等，是怎样就怎样，既不缩小也不夸大，既不捏造也不掩饰；真就真在实事求是地分析材料，不惟书惟上，不空洞议论，不夸夸其谈、哗众取宠，而要瞄准现实需求，想实招，谋实策，务实事。很明显，如果不说真话说假话，对于社会，将产生某种误导，使人们看不清事物真相、分不清是非界限；对于领导

层，将传送错误的决策信号，导致决策失误，给工作带来损失；对于自己，则是丧失良知，丧失起码的职业道德，给秘书工作者的形象抹黑。

不过，坦率地讲，其实大家都知道调研文章要说真话，关键是想不想说、敢不敢说和善不善于说的问题，如果不想说、不敢说、不善于说，当然就没有真话的立足之地了。

不想说真话，可能有两种情况。一种是，对调研活动抱着应付了事的态度，坐着车子转，隔着玻璃看，办公室里听汇报，材料堆里找典型，然后匆促成篇，就算交了差。有时明知情况不实，但不愿做深入细致的调查，不愿触及矛盾和问题，认为反正与自己无关，抱着多一事不如少一事、睁只眼闭只眼的态度。另一种情况是，有的领导同志为了显示自己的“政绩”，或者为了维护本地区、本部门的所谓“声誉”，专挑好的说，成绩一大摞，经验一大堆，启示一大串，对存在的问题却略过不提，或者轻描淡写地一笔带过。

不敢说真话，关键是“怕”。一怕得罪当事人。如今不少地方和单位的负责人都有这样一种心理：出了成绩和经验，生怕上面不知道，于是想方设法请领导来视察，请记者来采访，请领导身边的“秀才”们来总结；而一旦出了问题，哪怕是一次小小的集体上访、一场小小的工伤事故，也千方百计捂着，生怕上面知道了会影响“形象”。在这种情况下，调研文章如果是“唱赞歌”，对方当然很高兴；如果是“揭疮疤”，对方当然不高兴，而且把人家得罪了。所以有的作者就怕了：算了吧，与人方便，自己方便，还是手下留情吧！二怕抹杀“大好形势”，让“上面”不高兴。这是作者在调查总结本地本部门工作情况时容易出现的一种心理，特别是该调研文章如果是用于向上级领导机关汇报或用于报刊发表，那更是小心翼翼、如履薄冰了。怕的是，如果暴露问题的话，直接的“上面”——本地本单位领导固然不高兴，有时“上面”的“上面”也会不高兴，因为的确有的领导同志习惯了“到处莺歌燕舞，形势大

好而不是小好”，而不习惯这里是问题那里又是矛盾。上有所好，下必从之，下属们（包括作者）当然只好报“喜”而不敢报“忧”了。不过，有时是作者自己多虑，太过小心谨慎，因为“上面”喜欢听真话的毕竟还是大有人在，不喜欢听真话的毕竟是极少数。三怕冒犯领导权威。这里指的是调查得来的“负面”情况直接与领导有关。实际上，任何一次调查，只要真正深入到基层和群众中去，尤其是暗访式的调查，必定能了解到许多真实情况，听到在办公室和汇报会上根本不可能听到的大实话、心里话，其中必定有些内容是与领导机关或领导同志相关的，比如某项决策不符合实际、某些领导工作方法有问题、某件事该办而上级没给办，等等。碰到这种情况，有的作者就怕了：把这些问题写进文章中去，岂不是“太岁头上动土”吗？冒犯了领导，会不会给“小鞋”穿呢？于是，该反映的情况不敢反映了，该提的决策建议也不敢提了。

不善于说真话，那就是方法上的问题了。表现之一：看问题不全面，只看正面，不看反面，只见树木，不见森林，有时还容易被某些怕暴露问题的调查对象牵着鼻子走，被人家糊弄了还蒙在鼓里，这样当然摸不到实情、听不到真话了。表现之二：看问题不深刻，缺乏洞察力、穿透力和鉴别真伪、判断是非的能力，容易被表象、假象所迷惑，把握不住事物的本质和真相，有时还以伪为真，以非为是。表现之三：不善于分析、提炼材料，明明掌握了实情、听到了真话，但上升不到理性的高度，提不出可行的、管用的意见和建议，把好端端的材料白白浪费了。表现之四：缺乏主见，左右摇摆，明明有真情可报、有实话可说，一旦旁人提出异议，就不敢坚持了，赶快把“棱角”磨掉。

上述三方面，最关键、最要害的还是敢不敢说真话的问题。说真话好，说真话难，把真话说好难上加难。但我们既然干了这一行，就要对事业负责、对人民负责，以说真话为天职。唐代名相魏徵，敢于仗义执言，犯颜直谏，被皇帝誉为“人镜”，从此名扬天下。大名鼎鼎的彭大将军，察民间疾苦，揭社会积弊，虑国家安

危，谋执政良策，奋勇呈上“万言书”，虽招致奇冤大屈，但英名永在，千古流芳。历史前进到今天，随着民主精神的不断发扬、决策透明度不断增强，应当说，真话从来没有像现在这样受到重视和欢迎，说真话也并不像有些同志所想象的那么可怕了。即使有的地方仍然存在某种阻力和压力，但求真务实的呼声任何人也压制不了。实现决策的科学化，需要真话；代表最广大人民群众的根本利益，需要真话；研究解决改革开放和现代化建设中遇到的新情况、新矛盾、新问题，需要真话。千人之诺诺，不如一人之谔谔。我们做文秘工作的同志，千万不能成为凡事只知“诺诺”的“鹅卵石”。“鹅卵石”很圆滑，很“可爱”，但不能用它来砌堤坝、建楼房，否则就会塌掉。党的事业不需要“鹅卵石”！我们秘书工作者队伍必须坚决拒绝“鹅卵石”！调研文章不能成为单纯歌功颂德的“鹅卵石”！

45. 调研文章怎样说真话?

答：调研文章说真话也的确有个方法问题。就像平常批评人一样，用这种方法说，人家接受得了，而且心服口服；用那种方法说，人家可能接受不了，甚至火冒三丈。那么，说真话有哪些方法需要掌握呢?

第一，全面、客观、公正地反映情况，防止主观片面性。事物都具有两重性，很多时候，“好”与“不好”是相对的而不是绝对的，把任何一方面绝对化都是不妥的。比如，调查发现，某技术监督部门对个体私营企业检查较多、罚款较多，从一方面看，这是不对的，是不利于个体私营经济发展的；但从另一方面看，该部门可能的确是出于严格执法、打击假冒伪劣、维护消费者利益而这样做的。这种情况下，如果不肯定该部门的正确动机而仅仅指责其不当的做法，尽管是真话，对方也接受不了；反过来，先肯定，后批评，即使是以批评为主，即使对方不高兴。他也无话可说了。

第二，分清主流与非主流、主导方面与非主导方面，防止以单纯的讲真话追求轰动效应。一般来说，凡揭露问题、针砭时弊的调研文章都有较强的可读性，这本身并没有值得非议的地方，但在写作时要注意运用辩证思维方法，分析事物要看主流方面和起主导作用的方面，而不能只看非主流和非主导方面，不能热衷于猎奇和揭短、满足部分读者寻求刺激的心理，不能只求一时的痛快淋漓，更不能以偏概全。比如，谈起干部腐败问题，人人都切齿痛恨，人人都喜欢看揭露腐败的文章，但是，你说我们国家所有的官员都腐败，那肯定不符合事实。细心观察一下就会发现：多数官员其实也是痛恨腐败的，是注意廉洁自律的；即使是有这样那样不廉洁行为的干部，其中有相当一部分也不是出于本愿，而是受“人情风”、“关系网”的影响，加上自己约束不严，检点不够，以致在错误的道路上越走越远。真正无视党纪国法，蓄意以权谋私的只是极少数。你以为这是在为腐败现象开脱吗？不是。在少数地方和单位，有些本来正常的现象却被视为不正常，本来不正常的现象却被视为正常，廉洁被视为清高、迂腐，不廉洁却被视为通世故、会做人。比如，有人送你几条烟、几瓶酒，如果你拒绝的话，人家并不认为你有多么廉洁、多么高尚，而只会认为你不近人情、不懂世故，甚至认为你不相信他，严重的还会倒过来对你有意见；而你如果欣然“笑纳”的话，人家就高兴，认为你通人情、好接近，于是百般讨好你、巴结你。我们有不少干部正是在这种世俗力量的驱使下不知不觉地触犯了党纪国法的。从这样的角度来看问题和分析问题，真话就会令人信服，而不至于让读者把官场看得一团漆黑，也更能找到遏制腐败的办法。

第三，在遣词造句上注意把握分寸，防止把话说得太直露、太刺人。文章毕竟是文章，不可能像平常说话那么随便，想怎么说就怎么说，特别是揭露问题的真话，更应注意这一点。有的作者在这方面勇气有余，策略不足，以为讲得越直露、越尖刻就越好、越过瘾，越能引起决策层和全社会的重视，其实是不妥的。比如反映某

些干部作风不实、不热心为群众办事:“终日吃喝玩乐,嫖赌逍遥,只知榨取老百姓的血汗钱,不顾老百姓的死活。”反映某企业陷入困境,企业负责人束手无策:“这些人只知等、靠、要,不知动脑筋,困难面前拿不出一点办法,要这些占着茅坑不拉屎的庸才何用?”类似这样的问题,即使真有那么严重,表达时也要注意斟酌,不要用辱骂的词句,不能污辱人格,何况问题未必真有那么严重呢?另外,要注意限制词的适当使用。如揭露某些不良现象,如果是属于局部性的问题或部分人的问题,就需用“一些地方”、“少数单位”、“有的”、“有些人”这样一些词句来“限制”一下,以免读者误以为是全局性的问题,严重得不得了了,好像天都要塌下来了。即使是带有全局性、普遍性的问题,也还会有严重与不严重、过程性与非过程性之分,所以也常用“程度不同地”、“有时候”等等加以限制。

第四,要根据不同文章的不同用途、不同读者群来选择说真话的不同题材。如果是用于内部通报情况、总结经验教训的,或用于向上级反映情况、提供重要决策依据的,内容可以相对“内部”一些,而且要把话说够、说透。如果是用于报刊发表的,或用于呼吁全社会引起重视的,虽然也应是真话,但题材上要把握好,哪些内容可以公开,哪些内容不宜公开或暂时不能公开,不能不加区别地一古脑儿亮出去。如果不注意把握好“度”,虽然你说的全是真话,也难免产生负面影响,给工作带来不利。

总之,写调研文章要说真话,要有说真话的勇气,还要有说真话的智慧。真正能把真话说好、说准并且能产生积极作用的,只能是智者,而不是莽夫。

46. 调研文章怎样才能有效地为领导决策服务?

答:应当说,机关文秘人员起草的调研文章,多数都是为决策服务的,至少作者的动机是这样。如果是领导直接交办,要你就某

件事进行调查研究并提出初步意见，这种服务性就更为直接了。所以作者们大都非常努力，想把文章写好，以使自己的调研成果能为决策所采纳，从中得到几分成功的喜悦。但这里所说的“有效地为领导决策服务”，当然是相对于“无效”而言，也就是说，有时你的调研成果未被重视和采纳，你折腾老半天等于白费劲了。这的确是令人沮丧的事情。为什么会这样呢？这里可能有多种情况，或者是题目抓得不对，或题目虽然抓对了但研究质量不行，当然也有可能是领导尚未考虑到这一步。但不管怎么说，多数情况下，还是与你所提的决策建议不对路有关。现在我们就来探讨一下如何使决策建议“对路”的问题。

领导决策的战略性，要求决策建议要立足于解决全局中带关键性的重大问题。任何一个地方、一个单位或系统，要做的工作包罗万象，各项工作要全面考虑、全面部署，但作为领导层特别是主要领导来讲，他不可能“平推式”地思考问题，而总是抓住一至几个重大问题进行谋划和决策。这样，提决策建议就不能着眼于那些次要的、对全局工作影响不大甚至是鸡毛蒜皮的事情，而要围绕领导的关注点来进行，以求“一拍即合”；或者站在领导的角度来想问题，以求“不谋而合”。举个例子：某一段时间，某市市长多次往困难企业跑，平常在会议上、闲谈中经常提到如何使企业摆脱困境的问题，这时候，市长的关注点和决策意向就十分明显了，如果你能在这方面提出可行的意见和建议，市长当然会予以采纳。

领导决策的务实性，要求决策建议要有较强的实用性和可操作性。决策是用于指导和推动工作的，它不仅要就某项工作提思路、交任务、定目标，还要提出与之相配套的政策措施和具体办法，否则这项决策就是空的，下级会觉得不好操作，难以执行。比如你提出“鼓励社会力量办学”这样一条建议，光有这个题目是不够的，仅仅停留于论述它的意义和作用也是不够的。“社会力量”包括哪些方面？如何“鼓励”？要放宽哪些限制、给予哪些方面的优惠政策？要注意哪些具体问题？这些方面你都要考虑到、设计好，才有

可能引起领导的重视。如果不是这样的话，也许领导会觉得这个题目虽然很好，但时机和条件还不成熟，暂缓考虑，你的建议就“搁浅”了。

领导决策的严谨性，要求决策建议要依据充分、周密可行。决策无小事，决策是否科学，直接关系事业成败。一项错误的决策，可能给事业带来无可挽回的严重损失。所以领导人在考虑某件事是否拍板时，一般是慎之又慎的。有些时候，领导觉得某件事需要决策，但由于情况不明、基层干部群众的态度不明，或者由于缺乏这方面的成功先例和实践经验，所以一时下不了决心。这种情况下，无论领导交办没交办，我们主动介入，把实际情况摸清楚，把利害关系讲清楚，尔后提出该项决策是否可行的建议，领导就知道该怎么办了。比如，某领导发觉乡镇规模过小，不利于小城镇建设和培植主导产业，也不利于精简机构、分流人员，想作出撤并部分乡镇的决策。但鉴于涉及面太广、可能出现的具体问题很多，不敢贸然拍板。这时我们就可以深入调查分析：分流人员的出路何在？债权债务怎么处理？被撤并乡镇的干部群众可能作何反应？邮政、电力、教育、医疗等公益单位怎么摆布？是利大于弊还是弊大于利？在此基础上再提出决策建议，领导就好下决心了。有时候，为使决策建议“命中率”较高，还需提出两种以上比较方案。比如前面这个例子就可以有两种决策方案：一是全面撤并，二是部分撤并，供领导选择。

领导决策的创造性，要求决策建议要新颖独到，富有新意。从本质上说，决策本身就是一种创造，思路和方法不同，其效果也必然不同。比如，同样就“开放兴县”问题进行决策，这个县着重抓引进外资，那个县着重抓引进内资，这个县以优化环境、筑巢引凤为主要措施，那个县以主动出击、请客上门为主要措施，其效果当然不一样。这就提示我们：提决策建议一定要从当地实际出发，从务实、创新的角度来考虑问题，从比较鉴别、扬长避短的角度来出谋献策。有的调研文章看上去说得头头是道，对策、思考一大堆，

但细细一看，多半是抄袭人家的东西，或重复自己过去有过的东西，领导怎么可能感兴趣呢？

领导决策的时效性，要求决策建议要适应形势和任务的变化，及时准确地为决策提供信息支持，以适应不同阶段、不同情况下的决策需要。这里的意思是说，提决策建议也有一个抓机遇的问题。因为领导决策有相当一部分是基于对事物发展的预见性、工作的超前性而作出的，决策快，就能赢得主动；决策慢，就可能陷入被动。所以我们搞调研工作的同志就要善于审时度势，超前思考，抓住决策机遇和决策需求来提出决策建议。比如中央提出扩大内需的方针，正当领导同志开始考虑如何贯彻实施的时候，我们就可以从如何培植消费热点方面进行调查分析，比如发展旅游业、房地产业和争取国家资金搞基础设施建设等，只要提得及时、对路，就可能是“雪中送炭”了。相反，如果反应迟钝，等到领导考虑成熟或别人占了先机你再来提出，那当然是放“马后炮”了。

领导决策的不同“个性”，要求决策建议在力度、气魄、方式方法等方面与之相适应。决策也会有“个性”吗？是的。同样是决策，不同的领导人和领导集体有着不同的风格。有的喜欢大刀阔斧，有的喜欢和风细雨；有的创造性多一些，有的则谨慎稳妥一些；有的侧重于抓重点、攻难点，有的习惯于全面兼顾、周到细密。因此，我们就要注意区分不同情况，因事制宜，因人献策，使决策建议适应不同的决策风格，成功的把握才会大一些。如果不加区别地乱“放炮”，就有可能劳而无功。比如某篇调研文章就机关人事制度改革问题，提出“全面推行竞争上岗”的决策建议，如果是在没有先例的情况下提出的，这就够有改革创新精神了，但能不能被采纳呢？可以想象得到：思想较解放、改革意识较强的领导可能会采纳，而思想较保守、处事较谨慎的领导则绝对不会采纳，或暂时不予采纳。这说不准谁对谁不对，对决策建议谁重视谁不重视，而实实在在是不同“个性”所决定的。

领导决策的严肃性，要求我们在提决策建议的时候，要有高度

的责任心和求真务实的勇气，某种情况下还要有一定的“犯颜直谏”精神。应当承认，领导同志站得高、看得远，决策能力肯定要比我们强得多，但由于种种原因，有的时候也会出现决策依据明显不足、决策指向明显有误的情况，一旦拍了板，失误就不可避免了。在这种时候，如果我们有足够的依据说明某项决策不宜作出或应予以重大修正，就要敢于直言、力争，力求把领导说服。事实上，多数领导都会重视不同意见，会对自己的决策意图进行再次斟酌，至少不会因为你多争了几句就给你“颜色”看。怕的是我们自己谨小慎微，明知自己的意见有道理，领导一说不行，就吓得“缩”了回去。如果由于决策失误造成了某种损失，事实证明原来决策建议是正确的，那我们又该作何感想呢?

47. 为什么“点子”式的调研文章备受欢迎?这种文章怎样写作?

答：所谓“点子”式，指的是那种一事一议、一策一议的精短文章。它有这样几个特点：(1) 题目所选的角度很小，仅就某一件具体事情进行调查分析，指向性很明显，针对性较强；(2) 在进行理性思考时，不讲过多的大道理，不注重思辨色彩，仅就这件事情如何解决提出具体的、实在的意见或建议；(3) 行文干净利落，篇幅不长，言简意赅，甚至还不太注重结构是否严谨、遣词造句是否符合规范，只求把意思讲明白就行。举个例子来看。有篇调研文章的题目叫作《清理违章占道经营与发展个体私营经济的矛盾急需解决》，开篇就说：“最近调查发现，城管部门为落实创建卫生城市的要求，对所有占道经营的个体户进行了清理。这本是一件好事，但个体户意见纷纷，因为他们当中不少是下岗职工和无其他经济来源的居民，这样一来，生意没得做了。日子过不下去了……”文章接下去列举了一些具体事例，同时反映了城管部门的意见和理由，然后分析说：“不清理占道经营不行，创建卫生城的目标难以达到；

但是不解决这些人的饭碗问题也不行，他们生活无着落，令人于心不忍，同时也不利于缓解就业压力和发展个体私营经济。所以，建议政府分管领导尽快召集城管、工商、建设部门负责人进行研究，专门划出一块地段，让他们集中起来，继续经营。”文章到此就结束了，全文不到2000字。这篇文章就充分体现了前面所说的三个特点。

为什么这种“点子式”的文章受欢迎呢？第一，现代社会是快节奏的社会，很多人（尤其是日理万机的领导者）没有时间去“啃”那些“大块头”文章，而这种文章几分钟就看完了，省时又省力；第二，文章开门见山，简洁明快，不拘形式，生动自然，符合大多数读者的口味，是一种值得倡导的文风；第三，更重要的是，文章所提的意见和建议针对性、可操作性强，容易被领导决策所采纳。此外还有一点，就基层领导和部门领导来说，他们所要决策的事项相对要微观一些、直接一些，无论解决发展中的实际问题也好，为群众办实事也好，都要从具体问题抓起，务实的决策需要务实的作风和务实的决策建议，由此，“点子”式文章备受青睐也就不奇怪了。

至于说“点子”式文章怎样写作，其实只要掌握了它的三个特点，就明白怎样写了。不过要强调两点：一是，选题的角度不要太大。不要摆出大学者、大谋士的架势，动不动就是《关于推进两个文明建设之我见》、《关于经济跨越式发展的若干战略思考》之类，把题目搞得这么大，写起来你想“小”也小不了，所谓的“我见”、“思考”也未必派得上用场。如果选取一个较小的角度切入，比如《实现跨越式发展必须强攻工业》，把内容限制在工业的范围之内，就显得具体而实在了。二是，提意见和建议不能流于空洞，要力戒一般化，要拿出真正管用的“点子”。我们常说的想办法、出点子，点子是具体的而不是抽象的，是应该一用就灵的而不是毫无用处的。比如前面提到的清理占道经营和发展个体私营经济的矛盾，问题摆出来之后，如果只是抽象地议论一番解决这个矛盾的重要性、

紧迫性，然后呼吁领导和有关部门引起重视、抓紧解决，这样的话谁都会说，道理大家都懂，说了等于白说，关键的问题是：矛盾究竟怎么解决？文章后面建议“另辟地段集中经营”，“点”就点在这上头了，这个“点子”也就管用了。

当然，“点子式”文章也并不是一好百好，它的弱点是不宜用于研究重大的或较复杂的问题，因为它的容量毕竟有限。在这方面，“大块头”的调研文章又显出它的优势来了，带宏观性、战略性、综合性的大型调研题材理所当然要由它来承担。这就是说，我们既需要“短、平、快”的“点子”式文章，也需要题材较大、分量较重的大文章，二者不可偏废。

48. “大块头”调研文章的写作要注意什么问题？

答：“大”与“小”其实也是相对的，你很难说多少字就是大，多少字就是小，通常到了5000字就算大的了，但相对1万字又显得小。所以，衡量大与小，关键看选题，题目选得大，“块头”自然大。比如这样一个题目《关于我市“十五”期间财源建设的构想》，这就算是大的了，而如果是《发展果业生产，培植“绿色”财源》，这就是小的了，“小”成了“点子”式文章。也就是说。“大块头”文章所要回答的是某一个或几个重大问题怎么办，“点子”式文章所要回答的是某一个具体事情怎么办。由此我们知道，起草“大块头”文章的难度相对要大一些，有几个问题尤须注意防止：

一是结构上防“肿”。肿即臃肿，指的是架子拉得过宽过大，层次安排太多，从而把文章拉得太长。这种文章由于选题本来就大，稍不注意就会收势不住，洋洋洒洒地写下去，最后“肿”得不可收拾，“长”得令人厌倦。所以凡起草这类文章，首先在观念上就要打破“题目大必然篇幅长”的习惯看法，一开始就从结构上严格把关，尽可能设计得紧一些、短一些。比如《关于我市“十五”

期间财源建设的构想》这篇文章，如果放手写来，从财源结构到经济结构、从纵向比较到横向比较、从理论到实践、从政策措施到组织领导，写成厚厚一本书也可以，但作为调研文章当然不合适。作者是这样结构的：第一部分是“现状”，分析实行分税制以来的财政收支和财政收入结构的现状，指出财政收支结构不合理、财政平衡难度加大等几个问题，让读者认清加强财源建设的紧迫性；第二部分是“构想”，提出要从培植工业支柱产业、发展农副产品加工业、扶植个体私营大户、发展以旅游业为龙头的第三产业等方面着力培植财源支柱；第三部分是“措施”，重点是扶优扶强、优化环境、加强宏观调控，为壮大财源提供政策、资金、市场秩序等方面的保证。这篇文章仅 4000 余字，短而充实，简而明了，如果不是结构紧凑，就不可能达到这种效果。

二是内容上防“散”。散即松散，不集中，不凝炼。同样一个题目，如果是写书，尽可信笔挥洒，只要合乎主题，内容怎么扩充都可以，甚至把一些过程性的、附带性的东西塞进去也没关系，但调研文章对内容的要求却苛刻得很，既要符合主题需要，又要尽可能节省文字，每一个段落、每一层意思甚至每一个具体事例、每一句话都要抠得很紧，可写可不写的坚决不写。比如一篇题为《审时度势，加速发展》的文章，题目本身的涵盖面就非常之广，作者的本意是探讨一个县的发展问题，设计了“审时度势抓机遇”、“解放思想明思路”、“扬长避短破难题”这样三个层次，这本来也是可以的。但在内容安排上就太大手大脚了，光是“审时度势”这个部分就写到了将近一万字，从经济全球化到国内、省内经济形势，从加入 WTO 到西部大开发，没完没了地“审”呀“度”的，简直变成一篇形势分析报告了，还能说是调研文章吗？本来分析形势也是需要的，但不能像国务院发言人那样海阔天空地分析，而要站在你这个县的角度来分析，比如加入 WTO 将会给你这个县带来哪些机遇、哪些挑战，应采取什么对策，这就显得实在了。与本县发展关系不大的形势不需要你来“审”和“度”，顶多一笔带过就行。

三是议论上防“虚”。虚即空泛，浮浅，不切实际，不能解决实质性问题。其主要表现有：满纸大话，空洞无物；照抄照搬，人云亦云；坐而论道，不着边际；玩弄概念，故作高深；指手画脚，官气十足。比如有篇文章在列举党的建设方面存在的种种问题后，接着议论道：“由上可见，党风不正的问题已经到了非解决不可的时候了。党风问题是关系到执政党生死存亡的问题，是关系到改革开放与现代化建设事业兴衰成败的问题，是关系到能不能保持党同人民群众的血肉联系，能不能调动人民群众积极性的问题。古人云：得民心者得天下，失民心者失天下……”这样的议论从内容上说当然很对，但这些话人家早就说过多少遍了，这个道理谁都明白，还用得着你来说吗？即使你说得再多、再正确，也无助于提高文章质量，相反还会成为累赘。另外，如果文章是直接服务于领导决策的，提决策建议就要特别注意防“虚”，虚就不能被重视、被采纳。这是因为，凡大题材的调研文章，它所提的决策建议本来就相对宏观一些，比如党的建设如何进一步加强，经济发展要走什么样的路子，如果决策建议停留于一般化，提的都是领导或其他人都想得到的东西，那还有何用呢？举个例子：你这篇文章是探讨发展思路的，如果你提的建议仅仅是进一步推进农业产业化、进一步抓好企业改革、进一步放手发展民营经济等等，领导就不一定感兴趣，因为这些工作他本来就很重视，甚至比你考虑得更深、更细。如果换一个角度来提建议，比如“打破传统的工作方法，建立工业主导型经济格局”，实用性就出来了，领导也许会眼睛一亮：对呀，这个建议可以考虑！即使后来没有付诸决策，至少引起了领导重视，而且，只要该建议真正可行，这次不采纳，下次还可能被采纳。

49. 起草调研文章如何避免“做”文章？

答：文章本来就是做出来的，不过这里所说的“做”，是做作的“做”，是矫揉造做的“做”。意思是说，这种文章看上去就让人

觉得不自然，好像作者写这篇文章的目的不是为了反映情况、解决问题，而是为写文章而写文章，很认真、很刻意地把它做成一篇“好”文章。这样说可能抽象了点，我们来看几种具体表现：

在结构方面，不管选题大小和内容多少，都要按惯用的结构方法大肆铺排，人为地把短文章拉成了长文章。比如某县通过大力发展庭院经济，农民收入大幅度增长，其经验可通过调研文章予以总结推广。这篇文章的结构本来很简单，第一部分介绍做法和成效，第二部分概括几条经验和启示就可以了，但作者可能嫌这样结构还不够规范、大气，后面又挂拖斗似的加上一个部分“思考与建议”，其实又没有多少话要说了，说来说去与第二部分的内容差不多，无非多几句建议而已，但建议完全可以放在第二部分之后写，而没有必要专门拉出一个部分。

在说理方面，不管是否需要，都像写论说文那样从论点到论据再到论证，分析得很严密、很透彻，看起来雄辩有力、逻辑性很强，但有时候纯属多余，反而使文章显得沉闷、老气。比如有篇文章谈到“发展市场经济必须做到有所为有所不为”，这个观点是对的，但怎样说明这个道理呢？本来，作为调研文章，主要应依据调查得来的事实进行分析论证，把道理讲清就行了，但作者似乎还嫌这些事实不够用，又大段大段地将历史上的“无为而治”和西方发达国家搞市场经济的某些成功做法搬过来作证，论据的确很充分，论证也的确很严密，但作为调研文章，是否有这个必要呢？

在建言献策方面，不管是否对路，是否有充分的材料依据，都在题目上戴上“对策”、“思考”、“战略构想”之类的漂亮的大帽子。当然，如果文章的确够分量、决策建议的确够水平，戴这样的帽子不但可以，而且应该。但有些文章，如“点子”式文章，仅就某一件具体事情“叙”和“议”，戴这样的帽子就不太合适。比如某篇文章反映部分中学生辍学打工的问题，呼吁学校、家长、主管部门予以重视和解决，难道非要冠之以《关于制止中学生辍学打工的对策思考》吗？有的作者在构思文章时，首先考虑的不是内在的

东西，而是外在的东西，不是决策建议的分量与质量，而是形式上的表现，如对策之一、对策之二、对策之三等等，好像有满肚子的对策用不完，细细一看却不过如此。其实，只要内在的质量过得硬，冠什么名称并不是太重要，只要得体、贴切就行。

在标题制作方面，不管自然不自然、准确不准确，一味追求工整、漂亮，结果反而显得活气不足，雕琢的痕迹太重。读者看一篇调研文章好不好，首先是看题目，其次是看标题，标题好就能吸引读者看下去，所以标题制作的确要认真对待，但如果以为只要工整、漂亮就能吸引读者，那就错了。比如这样一组标题："增进共识，形成加快发展的大合力；搞好宣传，强化加快发展的引导力；突出重点，凝聚加快发展的突破力；加强领导，提供加快发展的保障力。"这里边的几个"力"明显是拼凑起来的，且不说你是在刻意"做"标题，连意思也讲不太通了。还有一些文章的标题老喜欢搞"关系"，什么正确处理深与浅的关系、偏与全的关系、点与面的关系、重与轻的关系，没有那么多关系也要凑到那么多关系；有的喜欢搞"工程"，解放思想是"洗脑工程"，山地开发是"绿色工程"，水面开发是"蓝色工程"，加强领导是"一把手工程"，一篇文章中就有六七个工程，够不上"工程"的也硬把它说成是工程。当然，我们并不反对搞一些整齐的句子，问题是，整齐要以自然流畅为前提，如果为了整齐而"整齐"，那就太没意思，还不如直说的好。其实很多好标题并不"整齐"，该怎么说就怎么说，只要把话说到了点子上，读者还更喜欢看。

此外还有文字表达方面的问题。有的作者不管文章生动不生动、可读性强不强，总是很认真地、很负责任地、像绣花一样细致地推敲文字，好像生怕哪一个提法不合规范，哪一个句子不合语法，哪一个词用得不准确。这种一丝不苟的精神固然可贵，但如果因此而使文章变成文绉绉、干巴巴的书生腔，读者根本不愿意看，那还有什么价值可言呢？除非作者写文章只是为了给自己看，要不就不能不考虑它的可读性和实用性。比如这样一段话："优化农业

结构，亟须引导农民充分认识传统农业结构的种种弊端，充分认识发展效益农业的巨大潜力和光明前景，充分认识优化结构对于提高农民收入的重要现实意义，藉此调动农民的积极性。”这段话在语法上找不出任何毛病，但看上去给人以咬文嚼字、死气沉沉的感觉。如果换一种说法：“调整农业结构，要引导农民算好三笔账：传统农业与现代农业的‘对比账’，优化农业结构的‘效益账’，发展高效农业的‘致富账’，使农民受到启发和鼓舞。”这样一说，就显得生动多了。

上面所说若干具体问题，中心意思就是：文贵自然。太认真、太刻意“做”出来的文章未必都是好文章。“清水出芙蓉，天然去雕饰”，亦为文章之至境。不过从根本上说，要使文章摆脱“做”的痕迹，还是要把握一条：文章是为解决问题而做，而不是为玩文字游戏而做。不立足于解决问题，为文而文，无病呻吟，“做”的痕迹自然在所难免了。

【写作实例之二】

林业税费并轨问题的调查与思考

·沈世香·

林业现行的税收如何规范，林业的各种收费哪些该取消，哪些该保留，哪些税费并轨，关系到减轻林农负担和林业的可持续发展，需要我们认真研究解决。现根据对××县调查的情况，谈点个人想法。

一、税费负担重莫过于林业

近几年来，林业和林农负担重，在集体林区中反映十分强烈。

林业的税费有多少？调查反映，林农生产出售原木（一般在山下公路上交货），税务部门要征农业特产税及附加和增值税、个人所得税，总税负为 20.84%；乡以上各种收费达 18 种之多，占去销售收入的 46.8%。这些收费，属中央有关部委出台的项目有：

育林基金、森林植物检疫费；属省出台的项目有：更改资金（维简费）、林业保护建设费、护林防火费、森工行业管理费、世行贷款配套资金、工商交易费、山价基金（原预留更新费）；属地区出台的项目有：农村能源基金、检疫服务费、副食品价格调节基金：属县出台的项目有：公路基金、自然保护区基金、企业管理费、县提留；属乡出台的项目有：乡统筹费、木材代销费。乡以下，明里暗里、或多或少还有一些收费，不在此例。

社会各部门把手伸向林业，伸向林农，林业系统内部也把眼睛盯在林区这块为数不多的可采资源上，计划经济“大锅饭”的体制没有打破。“两金”本来是林区恢复森林资源、维持简单再生产的资金，省里规定上交省、地各20%，留县60%；护林防火本来是林区的事，但提取的护林防火费却不能全部留在林区使用；林业世行贷款配套资金，本来是谁使用谁配套，可是，省里向林区下达木材采伐专项指标，不管是否实施采伐和销售，“两金两费”都应全额上交，用于全省世行贷款配套资金；林区可采资源面临“青黄不接”，集体、国有林场陷入资源危机、资金危困，但还得上交森工行业管理费，用林区的“林”来养全省森工行业的“人”；国家对利用采伐剩余物加工板材的企业，其增值税实行即征即退，而我省只退80%；木材放开后，林区运输木材的车辆养路费由减半收取改为全额收取，然后由交通厅每年从养路费中返回给林业厅340多万元，用于补贴林区公路建设，这笔钱真正下拨到重点林区的不多。凡此种种，与其说林业的社会负担重，还不如说林区、林农负担重，因为所有负担，最终要么转嫁到资源上，要么转嫁在林农身上。

林农出售自己的原木产品，税费高达67.7%，在大农业中的农、牧、副、渔各业中不多见，在农业的种植业中如粮、棉、油、麻、丝、茶、糖、菜、烟、果、药、杂等产品中，也是绝无仅有的。1994年实行新税制，林农除按生产、收购两道环节交8.8%综合税率为15.84%的农业特产税（含附加）外，还新开征了应由经销商缴纳而转嫁给林农的3%增值税、2%个人所得税，税负比改

革前增长了82.4%。

二、税费并轨必须遵循的原则

林业税费重，到了应该解决的时候了。但是，税费怎样并轨，才有利于减轻林区、林业、林农负担，才有利于林区经济可持续发展，森林资源可永续利用？笔者认为，在设计并轨方案时，应该定位在如下原则上：

（一）减轻负担的原则。把林区森林资源负荷、林业税费负重、林农不合理负担减下来，把林农发展林业的积极性调动起来，这是费转税应该遵循的原则。要轻赋税，少收费，砍掉一些与发展林业无关的收费，取消搭车收费，制止“权力”收费，使林业利益向林业的主体——林农倾斜，保证林农收入稳定在产地销价的50%以上。以这个原则来调整各方面的利益结构和利益分配。

（二）扶植发展的原则。林业具有生态、经济、社会三大效益，在国民经济和社会发展中占有重要地位。现在，集体林区的情况并不乐观，可采资源锐减，林业投入严重不足，林区靠资源优势、政策优势、价格优势发展经济的势头明显减弱。林区与平原和铁路、国道沿线的县（市）比，经济实力、发展后劲、财政收入、农民收入的差距又在继续拉大，交通不便的林区、山区的经济发展将更加滞后或相对贫困下去。从林业生产特点看，林业是生产周期长、投资大、风险高、破坏容易恢复难的弱质产业。所以我们说，林业的地位、林业的特点、林区的现状，都需要各级政府、社会各个方面对林业“少取多予”，用正确的政策引导，用经济措施扶植，启动林区新一轮经济发展。

（三）自我循环原则。林农靠林业生存，林区经济靠林业发展，林业发展靠自我积累、自我循环。我们制定政策应该立足于以林区县为单位，建立起资源和资金自我循环的机制。依托现有资源积累资金，并在林区内循环，使林区这块“蛋糕”越做越大，发展壮大以林业为特色、以林业为主导产业的县域经济。

（四）以林养林原则。林区以现有资源积累资金，首先要保证

资金能回流到森林资源的培育上，做到靠山吃山，吃山养山，以林养林。因此，要坚持取之于林区，还之于林区，还之于林业，还之于资源。富山才能富民，富民才有可能富县。

（五）经济效益原则。林农是发展林业的主体，也是市场的主体。林农经营林业无利可图，他就会退出林业去经营别的产业。现在的问题是，长期以来，木业的收入分配关系没有理顺，林农利益得不到保障，发展林业的积极性受到影响。特别是近几年来，木材生产成本提高，市场价格下降，而各种税费越来越重，经营效益降低，甚至亏本经营，长此下去，林业难以为继。因此，要理顺林业的收入分配关系，优先保证林农的利益，调动他们的生产积极性。

三、几点建议

（一）简化税制，降低税负。1994年税制改革后，各地对生产经营木材的税法解释不一，具体操作也不尽相同，税种、税率、税负增加。同一税种税率两道环节征收，没有达到简化税制、公平税负的目的，这需要进一步规范和完善。林农产销见面的原木属初级农产品，应与其他农产品一视同仁，改两道环节为一道环节，按产地销价计征农业特产税，税负维持改革前11.42%水平；收购销售原木的单位和个人的增值税、个人所得税，在下道环节的销区征收，而不应该转嫁到产地林农。

（二）保留“两金”，改革征收、管理、使用办法。“两金”是否转为“森林资源税”，这个问题值得商榷。笔者认为，保留“两金”对林区发展林业有利。第一，有法可依。用于更新造林恢复资源的育林基金已经写进了《森林法》，法律上赋予了它的地位。更改资金在企业是一种折旧基金，在林区是林产品实现中的必要扣除，用于维持简单再生产。如果把折旧基金都通过税收作为国家和地方收入，岂不将林业企业掏空，木材生产也随之中断。第二，《森林法》第三条规定“森林资源属于国家所有，由法律规定属于集体所有的除外”。集体林区的“两金”以税收的形式拿走，是对集体资源和林农的剥夺。第三，如果“两金”转税变成国家财政收

入，通过再分配用于发展林业，其间难免各级截留部分资金，难以足额回流到林区，这样做，又回到了过去全省森工统一核算的“大锅饭”的老路上去了。第四，“两金”转税作为县财政收入，对林业发展也是不利的。因为，在当前或今后一段时期，地方财政还是“吃饭财政”。“两金”进入财政预算收入，很难保证林业专款专用和资金的及时供给。第五，“两金”转税，林业的税负一下子提高了20%（“两金”分别按12%、8%收取），加上现行的税负共约40%，因此，林农心理上很难接受。

从理论和实践的结合上，从权衡“两金”转税的利弊关系上看，保留“两金”制度对恢复资源，发展林业有利，但“两金”的征收管理使用办法要完善。笔者认为，严格地说，“两金”不是计划经济时期的价外收费，而是林权单位的生产发展基金，应由林权单位自提自用，国外林业发达的国家也是这么做的。但考虑集体林区经营形式多种多样，林权单位财务管理不够健全等因素，作为过渡的办法，可以以林区为一个资源和资金循环系统。“两金”由林区县林业主管部门按产地销价的20%统一征收管理，统筹安排，70%返还给主要产材乡村，用于营林和兴修、维修公路，30%全县调剂使用。

（三）保留林业保护建设费。按照中央（1987）20号文件精神，为了兼顾林区县、乡收入，正确处理林业与财政的分配关系，调动政府抓林业的积极性，解决全县林业事业和公益事业的资金投入，建议保留林业保护建设费。征收办法，县、乡分别以木材销价5%征收。

（四）开征森林资源税。护林防火费、森林植物检疫费、检疫服务费、森工行业管理费、企业管理费等合并为森林资源税，作为地方收入。由原来按立方米收费改为按产地销价5%征收；对煤炭、造纸、水库发电、旅游等行业，按产品销售（营业）额的一定比例征收。省、地和县各半分成，用于林业管理和生态林营造保护支出。除此以外，各级各项收费一律取消。

按照上述规范后的税费运作，原来林农交售原木由三种正税、

两种附加税，改成两种税（农业特产税、森林资源税），税负16.42%，比现行的税负降低了4.42个百分点；各种收费由18种减少到3种（“两金”、林业保护建设费），收费比例由原来占销价的46.86%，减少到30%。

按照这个思路运作，林业的利益分配作了重新调整，一是确保林农生产环节（包括林价在内）收入占53%以上，维护了林农利益，有利于调动他们发展林业的积极性。二是确保林业再生产资金20%，林业“两金”虽然保持原有比例，但全部留县使用，林区维持资源和木材再生产的资金相应增加了40%。三是国家税收没有减少，减少的是不该转嫁给林农的增值税、所得税和各部门杂七杂八的收费。

评析：

这是一篇有情况、有分析、有见地的调查报告，因而显得有分量、有价值，对发展林区经济、提高林农收入乃至实现林业可持续发展，都具有很强的现实指导意义。

我们知道，调查报告必须依据事实说话。此文正是通过翔实的资料，指出了林业税费负担重的严重性和解决这个问题的必要性、紧迫性，尔后又提出了具体的、切实可行的解决办法，让读者既引起警觉，又看到出路。调查报告的作用正应这样来体现。

调查报告最忌泛泛而谈，空发议论。此文的可贵之处正在于：扣紧林业税费并轨这一主题，道实情，谋实招，献实策，从基本原则到具体措施，从整体利益到个体利益，“叙”而井井有条，“议”而丝丝入扣，具有很强的针对性和说服力。特别是在税费并轨、利益调整这一政策性很强的问题上，作者既不避实就虚，也不强词夺理，而是通过严密的定性分析和定量分析，得出合法、合情、合理的结论。作为决策建议，其实用价值是显而易见的。文中体现出来的务实求真的勇气，亦值得称道。

此文语言朴实，文字精炼，文笔流畅，篇幅精短，这种文风值得提倡。

第四章
重要文件的写作

50. 你所说的“重要文件”指的是哪些文种？它们有何异同点？

答：目前党政机关常用的文种多达几十种，我这里指的是篇幅较长、分量较重、写作难度较大、使用频率较高的几个文种，包括决定、意见、工作通知。因为它们同属于就某些工作或重大活动作出安排部署的文件，所以集中到一起来讲。但这三个文种又有一定区别：

决定，一般用于重要决策的出台和重大活动的部署，带有较强的政策性和严肃性，这从“决定”二字的含义就可看得出来。“决”即决断，“定”即确定，决定既出，必须严格执行。比如《中共中央关于经济体制改革的决定》、《中共××省委、××省人民政府关于深化教育体制改革的决定》。通常情况下，人们一看文件上有“决定”二字，就知道非同小可，有“大动作”出台了。另外，“决定”一般是就较长时期的工作进行部署，比如管一年、两年或更长时间，短时期的工作一般不宜用“决定”。

意见，同样用于部署安排重要工作，但相对而言，所决策的事项没有“决定”那么重大，语气没有“决定”那么严肃，时效可长可短。比如《中共××市委关于加强干部教育的意见》、《××县人民政府关于搞活农产品销售的意见》；此外还有用于贯彻上级精神的，如《中共××县委关于贯彻省委八届十次全会精神的若干意见》、《××市教育局关于贯彻省教育厅〈关于推进素质教育的意

见）的实施意见〉。需要指出的是，“意见”的刚性虽不如“决定”，但并不意味着不重要、可执行可不执行。事实上，各级党政机关部署工作用得较多的还是“意见”而不是“决定”。这就像使用武器一样，常规武器经常要用，而尖端武器是不可随便用的。

工作通知，有用于向下级布置工作的通知，有用于转发上级文件的通知，有用于批转、转发下级或平级机关工作意见的通知。这里只说前一种，用于向下级布置工作的通知。它所布置的工作一般比较具体，多指某一件急需要办的事，随机性较强。如《××市人民政府关于坚决制止公路“三乱”的紧急通知》、《××市农业局关于大力推广良种良法的通知》。相对于“决定”、“意见”，“通知”显得灵活一些，内容可多可少，篇幅可长可短，有较大的回旋余地。

这三个文种虽然都用于部署工作，但不可随意混用。特别是“决定”混用不得。有些领导同志和秘书人员知道“决定”的分量，知道某项工作一旦作为“决定”下发，下面就会更重视、更认真执行，所以不管什么工作，都希望用“决定”。这种负责精神诚然可嘉，但这样做显然是不妥的。比如某县要就早稻防病灭虫工作进行布置，如果下达一份《关于做好早稻防病灭虫工作的决定》，岂不是用高射炮打麻雀了吗？类似这样的工作，只宜用“通知”，连“意见”都不宜用。反之，该用“决定”的也不能用“通知”，比如部署人事制度改革，事关重大，政策性强，就不宜用《关于深化人事制度改革的通知》，因为“通知”承受不了这项工作的“重量”；用“意见”好一些，但严格说来也不行，因为“决定”所布置的事项具有严肃性和较强的政策性，严肃的“决定”表述严肃的内容，这才相般配。“意见”和“通知”同样不可混用，如果布置的是某一项具体工作，就不宜用“意见”，而只宜用“通知”。比如《关于做好生猪定点屠宰工作的意见》，就显得有点不相称了。反过来，如果是相对宏观的、涉及面较广的工作，又不宜用“通知”而只宜用“意见”，比如《关于大力推进农业产业化经营的通知》，同样显

得不相称。

为了说得更明白些，我们还可以概括性地大致区分一下：从涉及的内容看，“决定”属宏观，“意见”属中观，“通知”属微观；从表述的方法和特点看，“决定”的战略性、政策性强一些，“意见”侧重于突出指导性，“通知”则是就事论事，显得明快而直观；从时效看，“决定”长一些，“意见”长也行短也可，“通知”原则上只管当前和今后一个时期。

不管怎么区分，这三个文种的共同点又是显而易见的，表现为共同的性质、共同的任务、共同的作用和共同的特征。为了方便表达，以下把这几个文种合称为“决策性文件”。

共同的性质指的是，它们都是领导意图和领导机关决策的载体。领导人或领导集团要对工作进行组织指挥，要将自己的意图和决策传达给下级，除了会议讲话、现场拍板，就靠决策性文件了。为什么各级机关文件很多，也就是这个道理。没有这些文件，领导决策就无法实施，很多工作就无法运转。

共同的任务指的是，它们都具有承上启下、推动工作的重大职责。承上，不仅指传达本级领导决策，还包括贯穿上级指示精神；启下，不仅指提出工作任务和措施，还要与实际情况相符合。为此，文件制作要有较高质量，质量不佳，必然影响决策的准确表达和有效实施。

共同的作用指的是，它们都直接影响着决策执行者的行动，影响着某一全局或局部工作的运行。具体表现有三：一是指导作用，哪一阶段该做什么工作、怎么做，目标任务和具体的措施、要求有哪些，一一交代明白，使决策执行者有所遵循；二是依据作用，我们常说某个提法、某项政策有没有依据，有文件就有依据，不仅供执行时使用，包括检查决策实施情况、事后总结和查阅，乃至防止不同文件出现政策“打架”现象等，都可能会用到，文件存档的意义也就在这里；三是激励和约束作用，该干什么，不该干什么，干好了怎么样，没干好怎么样，通过文件予以明确，以调动干部群众

的积极性，实现工作目标。

共同的特征指的是，它们在形式和特点上有颇多相同之处。比如文风，都讲究开门见山、干净利落；比如语言，都大量使用祈使性语言，要怎么样，必须怎么样，务必怎么样；比如风格，都显得比较严肃、庄重，都具有较强的行政效力，定了就得执行。

51. 决策性文件和领导讲话有何区别?

答：这个问题提得好。写作实践中，确有不少同志会把这二者混淆起来。笔者就曾见过这样一份文件，题目是《关于开展“争当人民好公仆”竞赛活动的意见》，下面分三个部分：第一部分是“充分认识开展‘争当人民好公仆’竞赛活动的重要意义”，第二部分是“竞赛活动的具体内容和步骤”，第三部分是“具体要求和组织领导”，最后还有一段结束语。按说，结构上没有太大的问题，问题出在三方面：首先，第一部分用了三个层次来论述“重要性”，说开展这项活动“是实践党的宗旨的需要；是树立干部队伍形象、密切干群关系的需要；是推动经济发展的需要”，每一层次都展得很开，其中还举了两个基层领导干部一心为民、深受群众拥戴的生动例子。第二，文件的语言很通俗、很生动，接近于口语化，比如有这样的句子：“公仆公仆，即人民的仆人，而我们有的同志却习惯于当主人，不愿当仆人。”第三，结束语是这样写的：“时代在召唤，人民在期待。我们每一个党员干部都要积极行动起来，积极投入到这一活动中去，树公仆形象，创优良业绩，为推进我市两个文明建设再立新功!”

很明显，这份文件与其说是文件，还不如说它是讲话稿更贴切些。由此我们也可以看出决策性文件与讲话稿的几个最重要的区别：

讲话稿可以用一定篇幅讲理论、讲道理，而文件则不一定。为什么？因为讲话稿是直接面对听众的，领导不仅要交代“做什么、

怎样做”，很多情况下还要说清楚“为什么要这样做”，有时还需要旁征博引，循循善诱，以启发和打动听众，实际上这还是面对面的思想教育工作，思想通才能政令通。而作为文件，它的主要任务是传达政令、推动实践，带有一定的强制性，它主要交代“做什么、怎样做”，而不一定每份文件都要交代“为什么要这样做”，更不需要也不应该用例子来说明。当然，有些文件也会讲到“提高认识，统一思想”之类的内容，但有两种不同情况：一种是，只是简明扼要地谈一谈开展某项工作的目的和意义，并不像讲话稿那样过多地展开。比如前边提到的这份文件，关于开展“争当人民好公仆”竞赛活动的重要性，只要讲到“开展这项活动有利于强化各级干部的公仆意识，树立干部队伍的良好形象”这层意思就行了，因为其中的道理大家都懂，无需多说。另一种情况是，所部署的工作是一项新的工作，为了便于读者理解和接受，需要讲清楚道理，但也是尽可能浓缩、精炼。比如部署农村税费改革，这项工作过去没搞过，就需要首先把道理讲清，再提出任务和要求。我们所要克服和防止的是，无论起草什么文件，不管需要不需要，都如此这般地理论一番，那就不对头了。

讲话稿的语言要尽可能口语化，但文件不行。同样是因为直接面对听众，领导讲话当然要通俗、生动一些，使听众一听就明白。而文件的语言则是典型的书面语言，它与命令、决议、章程、条例、法律文书等文种的语言一样，其基本特点是鲜明、准确、简练，自然是容不得口语化了。我们有些同志可能是因为写讲话稿写得太多，碰上写文件时，习惯上一下子转不过来，不知不觉间就用上了口语，比如“我们认为”、“请大家想想看”、“这样下去还得了？”类似这样的话，都是面对面讲话才适用的，写到文件上就不合适了。文件上一般不出现语气词、惊叹号、疑问号，因为它的语言不需要也不能带有感情色彩；文件也不宜引用带幽默色彩的语言，不宜用想象、夸张、比喻等文学手法，否则就会显得不伦不类。所有这些，都是值得认真加以区别和把握的。也就是说，我们

要学会多种语言表达方法，以适应不同文种的不同风格。

讲话稿需要有结尾段落，而文件不需要。讲话稿所以要结尾，一是总括全文，前后形成呼应，二是用鼓动性、号召性的语言渲染气氛，形成一种高潮，以激励和鼓舞听众。文件则不同，话说完了也就结束了，如果专门加个结尾段，纯属画蛇添足，而且一般性工作文件也不需要有鼓动和号召性的语言。也有一些文件会有几句结尾的话，但只是简单归纳几句，或提出贯彻要求，如“以上意见，希认真贯彻落实，并将落实情况及时向县委、县政府汇报”，而不是像某些讲话稿那样搞个气势磅礴的结尾。

此外，讲话稿和决策性文件虽然都是用于部署工作，但表达方法上也会有所不同。

第一，讲话稿在表达意思时语言弹性相对大一些，回旋余地大一些，启发性的东西多一些，而文件则显得干脆利落，是怎样就怎样，该怎么办就怎么办，尽量不说多余的话和意义不确定的话。比如谈到发展思路问题，讲话稿可以说：“思路决定出路。我们的实践已经证明：只有坚持不懈地发展壮大民营经济，才能实现兴县富民的目标。”而写到文件中，口气就不一样了，可以变成这样：“要实现兴县富民的目标，必须坚定不移地走发展壮大民营经济的路子。”两种说法，前一种从启发到肯定，后一种则只有肯定。

第二，在谈到政策措施时，讲话稿侧重于指导性，文件则侧重于可操作性。因为政策具有严肃性，说出来就要算数，不能随意更改，所以讲话稿在谈及政策问题时，特别是涉及灵活变通的某些政策时，如果不是集体讨论决定了的，一般都比较慎重，会注意提法上尽可能周密、科学一些，而不宜直通通地说。比如谈到以优惠的土地价格吸引外商投资，讲话稿说的可能是：“为了吸引更多的外商到我市投资兴业，各乡（镇）要本着舍得让利、互惠互利的原则，实行以地招商，地价上尽可能优惠一些。”而到了文件中就可能是另一种说法了，可以优惠多少就写多少，比如优惠30％或50％，这样明确下来，下级才好执行。

第三，在标题制作方面，二者也不尽相同：讲话稿的标题容量大一些，文件的标题则较直观一些。比如某县科委下达的《关于加强科技信息宣传工作的意见》，下有三个小标题："一、明确科技信息宣传工作的重点；二、建立科技信息宣传工作考核奖励制度；三、提高科技信息宣传队伍的业务素质。"意思简明，直截了当。而作为讲话稿来讲这三层意思，标题制作就可能不一样了："一、认清形势，明确重点，增强做好科技信息宣传工作的自觉性和主动性；二、建立考核奖励制度，充分调动科技信息宣传工作者的积极性；三、努力提高业务素质，以适应加强科技信息宣传工作的需要。"为什么改成这样呢？因为讲话稿不能像文件那样就事论事，它还要把这项工作与形势、环境、主客观因素等方面联系起来，体现出更大的包容性和贯通性，所以标题的含量、语气也就有所不同了。

52. 决策性文件包括哪些要素？怎样结构？

答：从主要方面说，决策性文件包括目标任务和具体要求两大要素，即"做什么"和"怎么做"。但具体又有不同，有些部署重要工作和重大活动的文件，还要提出指导思想、总体思路和实施步骤等；而安排常规性工作或强调过去部署过的工作的文件，则只需围绕某一目标任务，提出若干具体要求。前者多见于"决定"，后者多见于"通知"，"意见"介乎二者之间，视需要而定。这里需要注意的是，不同文种的要素不可混淆，适用哪些要素就用哪些要素。比如《关于做好党员评议工作的通知》，年年都要做的事，在时间、步骤上作出安排并提出几点要求就可以了，而不必提出指导思想和工作思路之类，否则就会显得"小题大作"；反之，凡部署重要工作、重大活动，如《关于推进国有企业改革与发展的决定》，就不能像"通知"那样简简单单提几条要求，否则就会显得单薄，缺乏深度和厚度。

文件的结构，分为开头和主体两个部分。这里先说开头。开头有两种情况，即有“帽子”的开头和没有“帽子”的开头。所谓有“帽子”的开头，就是先点明行文对象，接着用一段简短文字，开门见山地说明下文的依据或目的，点明主题。如某市《关于抓好经济发展几项重点工作的意见》，开头是这样的：“加快经济发展，是市级领导班子‘三讲’教育中议得最多、群众反映意见最多的问题。为此，市委、市政府经过认真研究，就深化改革、加快发展的几个主要问题提出如下整改意见。”又如某县《关于进一步精简会议、提高会议质量的通知》：“近年来，我县加强对各类会议的控制和管理，取得了一定效果。但会议过多过滥、领导讲话过多过长的问题仍未从根本上得到解决，不仅浪费人力财力，而且助长官僚主义和形式主义。为此，根据县委常委会研究的意见，现就进一步精简会议、提高会议质量作如下通知。”这两例都是明显的“帽子”式开头，读者一看就明白文件的主题是什么，为什么要下这份文件。

所谓没有“帽子”的开头，即没有行文对象和引入式文字，一开始就出现小标题，如某市《关于举全市之力打好“八七”扶贫攻坚战的决定》，开头就是“一、必须把扶贫攻坚作为一场战役来打”，以下分析现状，阐明目的、意义，实际上这是没有开头的开头，无非没作为“帽子”而已，显得更为直截了当。全文结束后再说明行文对象，如“此件发至各县（市）委、人民政府，市直各单位”。

上述两种开头方法，前一种较常见，后一种较少见到，“决定”、“意见”有时候会用，“通知”则必用“帽子”式开头。

文件结构的重点在主体部分。上级方针政策能否得到准确的体现，领导决策能否得到准确的表达，所提的政策措施对不对路、可操作性强不强，关键就看主体部分的质量如何，而质量如何首先又取决于结构是否合理。不过，我们也不必因此而把文件结构看得多么复杂，尤其是不要去套什么模式，根据内容需要，当讲几个问题

就讲几个问题，当分几个层次就分几个层次，能把意思表达清楚就行了。常见的结构方法有两种：

一是纵式结构法，即根据内容的轻重主次，按逻辑关系排列层次。这种方法常见于“决定”、“意见”。如某市委《关于在国有企业领导班子及成员中开展“讲学习、讲政治、讲正气”学习教育活动的意见》，分了4个层次：“一、充分认识开展‘三讲’学习教育活动的重大意义；二、开展‘三讲’学习教育活动的指导思想和基本要求；三、开展‘三讲’学习教育活动的范围、对象与方法、步骤；四、各级党委要加强对‘三讲’学习教育活动的组织领导。”这4个层次，认识问题是基础，指导思想和基本要求管总，具体怎么做是前一层次的细化，组织领导是保证措施，一层层深入和展开，所以是纵式结构。

二是并列式结构法，即各层次内容属同一性质，按先后顺序排列层次。如前面所举例子《关于进一步精简会议、提高会议质量的通知》，分了3个层次：“一、严格执行会议审批制度，减少会议数量；二、严格控制会议时间，尽量开短会；三、严肃会议纪律，提高会议质量。”这3个方面都是具体措施，不存在谁重谁轻、谁主谁次的问题，所以它们之间是并列关系。如果前面加上一条“充分认识改进会风的重要性和必要性”，因为它不是具体措施，就把原有的并列关系打乱了。认识问题如果非谈不可，就要改变结构方法：要么放在“帽子”部分扼要地讲几句，要么认识问题作为一个层次，3条具体措施合并为一个层次，这样才顺当。不少文件不注意这方面的区别，不管内容属何种性质，都是一二三四五地排列下去，变成既不像纵式结构、又不像并列式结构的“怪物”。

不管采用何种方法，文件结构有“三忌”：

一忌条理不清。条理性强，是文件的显著特点之一，而且这种条理性还表现为条目化。缺乏条理性、条目化的文件肯定不是一份好文件。有些同志写出来的文件像文章，密匝匝的一大片，什么内容都塞在里头，读起来简直稀里糊涂，半天闹不明白是什么意思。

要做到条理性强，最基本的办法有：1. 用序号标明层次。讲话稿不宜用太多序号，文件则不能不多用序号，没见过哪份重要文件不用序号。有些文件的序号还跨越标题连在一起，从头至尾都用序号把内容串起来。这种文件看上去觉得很清晰、很好领会。2. 一个段落只说一层意思，不说几层意思；如果一个段落要说几层意思，就要用序号把它标开。3. 也有一些文件只在标题上用序号，而标题下边的内容不用序号，这种情况下就只能以段落来体现条理性，一个段落一层意思。也有的用排比句式作为段落的开头，比如标题是“多管齐下，着力提高工业经济运行质量和效益”，下边安排3个自然段，每一段的开头语分别是：“向深化改革要效益”、“向加强管理要效益”、“向科技进步要效益”，实际上这等于有了3个细标题，用不用序号都无所谓了。

二忌层次散乱。文件的层次安排要力求紧凑、集中，一定的标题统帅一定的内容，一定的内容围绕一定的标题而展开，既不能“脚踩两只船”，更不能“张冠李戴”，否则就会出现松散零乱的现象。如某县《关于加快发展农村经济的意见》，层次安排是这样的：“一、新形势下发展农村经济的指导思想与目标任务；二、优化农业结构，大力发展优质高效农业；三、以市场为导向，大力发展‘订单农业’；四、积极推进农业产业化进程，着力提高农业的组织化、市场化程度；五、发展农副产品加工，培植主导产业和龙头企业；六、推进科技进步，着力提高农业增长的科技含量；七、各行各业支援农业，提供产前、产中、产后各项服务；八、切实加强对农业和农村工作的领导。”这种结构就明显存在“松”和“散”的问题。首先，第三层次可以归到第二层次去写，因为“订单农业”也属于调整结构和发展优质高效农业的范畴；第五层次可以归到第四层次去写，因为农业产业化包括了培植主导产业和龙头企业。把它们分开来写，就会出现大概念与小概念、此概念与彼概念相混淆的毛病，写起来也难免出现互相重复交叉、缠夹不清的现象。其次，第七层次“各行各业支援农业”，不是任务而只是措施，可以

归到第八层次，作为加强领导的一项内容来写，不过角度上要变一下，以党委、政府协调各方、支持农业为由头而展开。这样调整一下，由原来的 8 个层次压缩为 5 个层次，既集中，也好写。

三忌摆布失衡。失衡，即内容分布不合理、不协调，有的部分显得臃肿，有的部分显得单薄，形成一种畸形结构。比如一份题为《关于推进乡镇企业大发展、大提高的工作意见》的文件，第一部分谈乡镇企业的地位和作用，从增加经济总量、发展农副产品加工、缩小城乡差别、提高群众收入水平等四个层次展开，洋洋洒洒写了 2000 多字；第二部分谈搞活乡镇企业经营机制，没有划分层次，仅一段，300 余字；第三部分谈政策措施，包括制定优惠政策、增加投入、加强内部管理、注重新产品开发、制止“三乱”和起用能人等 6 个层次，近 3000 字；第四部分谈加强组织领导，分为落实责任制、强化督查两个层次，共 500 余字。这样的摆布就是失衡，一、三部分太“胖”，二、四部分太“瘦”，就像一个人头大肩窄、肚凸脚小一样，看上去很不匀称。处理的办法有：（1）让“胖”的“瘦”一些，让“瘦”的“胖”一些。比如第一部分谈乡镇企业的地位和作用，不需要搞到那么大篇幅，拣重点的内容说一说，可说可不说的不要说，因为你是“工作意见”，要给后面的“重头戏”留出空间；第二部分谈搞活机制，显然可以展得更开一些，通过改制增强企业活力，这是很重要的内容，不能匆匆带过，该说的话要说够。第四部分谈加强领导显得简单了些，同样还有展开的余地。（2）如果“瘦”的实在“胖”不起来，那就调整布局，把“胖”与“瘦”中和一下，达到匀称的目的。即：把搞活机制这个部分撤销，并入第三部分，作为措施之一，同时把第三部分的制止“三乱”和起用能人两个层次调到第四部分，作为加强组织领导的内容来写，这样也就避免了失衡的问题。不过还需指出：强调摆布均衡，并不意味着可以平分秋色，不是片面追求各部分篇幅相等，关键要看各部分内容是否充实、丰满，质量、分量是否大致相称。如果某方面内容不足以作为一个部分来写，那就不能人为地把

它拉长为一个部分，而要考虑删掉或并入其他部分。事实上，平分秋色也是一种“失衡”现象，因为它不是内在质量的均衡，而只是拔苗助长式或拼凑式的均衡。

53. 文件怎样表达领导决策?

答：文件如何表达领导决策，这的确是一件十分严肃的事情。因为文件一经下达，下属各单位就要贯彻执行，所以领导决策表达得好不好，不仅影响人们对决策水平的评价，更重要的是关系到文件能不能发挥应有的作用、能不能指导和推动实践并达到预定的目标。这就要求我们，在文件起草和定稿过程中，一定要细心领会决策内容，严肃认真地、一丝不苟地把决策内容组织好、表达好、发挥好。

一般说来，领导要解决某个重大问题、部署某项重要工作并进行决策，都要经过集体讨论，有些特别重大的决策还要通过召开座谈会、征询专家学者意见、搞民意调查等形式广泛征求意见，最后再召开班子会议拍板决定。凡经过这些环节形成的决策，大都比较严谨、周密，目标任务、政策措施考虑得比较全面。这种情况下，我们只需把决策内容原原本本地记下来，然后进行梳理、调整，加以文字组织，使之成为文件。这时需要注意的是，表达决策内容要务求全面、准确。全面，就是领导决策时所考虑到的各个方面都要如实反映出来，不能疏忽遗漏，更不能自作主张，把自以为不太重要的内容丢掉；准确，就是忠实于决策意图，把握住决策的核心内容、关键举措和目标取向，在表达上做到不偏颇、不含糊。这两个方面，特别要注重一个“准”字。举个例子：某县政府常务会议就困难企业改制问题进行讨论，最后形成的意见是，采用股份制改造、破产、拍卖、租赁等多种形式进行改制，让该“死”的死掉，能“活”的活起来。这一决策内容本来是正确的、全面的，但作者在起草文件时，大概因为受了某种观点的影响或个人经验不足，只

是突出强调了“拍卖”这一种改制形式，其他形式都一笔带过，这样给人的印象就是：企业改制以拍卖为主，其他形式都是次要的，搞不搞都无所谓。这就不仅是表达上的偏颇，更重要的是与上级现行政策相悖，无论从哪方面讲都是不允许的。

如果决策内容全面、周密，表达时比较好办，如果不全面、不周密怎么办呢？就是说，领导在形成决策时，只是就主要方面作出了决定，而次要的方面、相联系相配套的方面并没有考虑进去，或虽然考虑了但不具体、不确定，这种情况下怎么表达？如果仅仅把决策的主要内容写进文件，显然不成其为文件，这就要靠我们根据主要内容进行延伸、发挥和完善，使之全面、周密、配套起来。比如某市市委常委会议讨论决定：2000 年作为全市“优化发展环境年”，活动内容是：坚决惩治“三乱”，落实优惠政策，减少办事环节，提供优质服务，为个体私营经济和外资经济创造一个宽松的发展环境。决策的全部内容就是这些。具体目标和任务是什么？整个活动分几个阶段进行？要采取哪些措施？应注意什么问题？这些问题在讨论时都没有涉及到。于是秘书就根据上述主要内容进行拓展、细化。任务：1. 对所有收费项目进行一次清理、规范；2. 对各项优惠政策的落实情况进行一次检查督促；3. 查处一批顶风搞“三乱”、破坏投资环境的典型案件；4. 建立一套方便快捷的办事制度。目标：通过开展此项活动，使执法部门工作人员文明执法、热情服务的自觉性明显提高，经济发展环境得到明显改善，对投资者的吸引力明显增强，个体私营经济和外资经济的发展明显加快。步骤：分宣传发动、自查自纠、征求意见、专项整治、建章立制、回头看等 6 个阶段进行。措施：学习提高，舆论造势，强化督查，群众评议。注意事项：1. 注重实效，不走过场；2. 正确处理优化环境与依法行政的关系；3. 加强组织领导和整体配合。有了上面这些具体内容，这项决策才完整、配套，文件才具可操作性，下级才好执行。

有时我们还会碰到这样的棘手问题：某件事情已经在会议上讨

论决定了，但在制作文件时，发现该项决策可能欠妥，付诸实施后可能会引起某种不良后果，怎么办呢？那就要进一步核实情况，如果事实证明你是对的，就要立即向领导如实反映，建议修改或收回成命。某镇就发生过这样一件事：为了实现财政增收目标，镇政府决定从几个方面加大征收力度，其中包括农业特产税从过去的减半征收改为足额征收。从维护税法严肃性和增加财政收入方面来看，这样决策是没有错的，但有两个因素没有考虑到：其一，多年来都是减半征收，一下子翻倍，农民能否理解和接受？其二，农民生活普遍还较贫穷，承受能力如何？秘书在制作文件时发现并反映了这个问题，但没有引起领导重视，结果一付诸执行，农民怨声载道，引发了一场大规模群体上访事件。虽然如此，这位秘书的负责精神还是值得称道和学习的。当然，对某项决策提出异议，必须有足够的依据，而不能凭个人臆想乱“放炮”，更何况，让领导把说出来的话又收回去，毕竟不是一件令人愉快的事情。

善于综合平衡，也是表达决策时需要注意的一个重要而敏感的问题。班子成员讨论问题，有时意见统一，有时意见不统一，有的强调这个方面，有的强调那个方面，这时候主要领导如果会作定论，那还好办，如果不作定论，只叫秘书“把大家的意见综合一下吧”，那就难办了。某县委办公室主任就曾碰到一件尴尬事：县委常委会议就全年经济工作作了初步研究安排，要他起草一份文件。初稿出来后，常委们进行讨论，有些领导认为“可以，很全面”，有些领导认为“太平淡，面面俱到，要突出二、三产业”。于是他按后一种意见作了修改。第二稿提交常委会再次讨论，这一回分管工业和商贸的领导满意了，但分管农业的领导却不满意了，说：“农业是基础，发展农业是经济工作的首要任务，怎么能短短几句话带过去呢？”然后武装部长又说话了：“民兵预备役建设事关巩固国防、统一祖国，怎么连一句话也没有？还有民兵以劳养武，也是经济建设的一个重要方面，不能漏掉！”这时该主任火了，把稿子一摔说：“我不会写，你们来写！”弄得大家都不愉快，自己也挨了

批评。这个例子告诉我们：起草文件、表达决策，一定要注意综合大家的意见，照顾到方方面面。特别是综合性文件，重点固然要突出，但一般性工作多少也要带上几句，即采用详写、略写的方法来解决。有时可采用“折中”的办法，让两种不同意见往中间靠拢一步，使双方都能接受。当然，如果是属于重大争议问题，则要请示主要领导定夺。

54. 文件中怎样提“指导思想”？

答：首先我们要弄清楚什么叫“指导思想”。前面讲到，在部署重要工作、安排重大活动的文件中才需要用到“指导思想”（有时也不用）。这就是说，因为该工作“重要”、该活动“重大”才需要“指导”，这是其一；既然是“指导”，那就不是针对具体问题，而是站在宏观的高度进行指点、引导，即提出带纲领性、原则性的意见，这是其二；顾名思义，指导思想是一种“思想”，那么它势必基于某种理性的、策略的考虑而提出，势必具有驾驭作用和导向作用，这是其三。综合这 3 个方面，我们就可以说，所谓指导思想，即开展某项工作所必须遵循的总原则、总要求、总体方略，它是文件的“内核”，是设计具体目标任务、政策措施的依据和总纲。有些文件不叫指导思想而叫“总的要求”，实际上二者是一回事，反正都是“管总”、“抓总”的意思。

指导思想包括哪些要素呢？我们先来看一个例子：中央办公厅《关于在国有大中型企业领导班子及成员中开展以“讲学习、讲政治、讲正气”为主要内容的学习教育活动的意见》中提出：“国有大中型企业‘三讲’学习教育活动的指导思想是：以邓小平理论和江泽民同志关于‘三个代表’重要思想为指导，坚持学习教育活动与贯彻落实党的十五届四中、五中全会精神相结合，与推动企业改革、发展、稳定工作相结合，与领导班子考察工作相结合，从企业实际出发，坚持以自我教育为主，着眼于领导班子成员整体素质特

别是思想政治素质的提高，切实解决领导班子及成员存在的影响企业改革与发展的突出问题，促进企业的健康发展。”我们可以看到，这一指导思想包含了四方面的要素：一是行动指针，即邓小平理论和“三个代表”的思想；二是方法，即三个结合；三是任务，即解决影响企业改革与发展的突出问题；四是目的，即促进企业的健康发展。我们从其他文件中看到的指导思想，尽管写法上各有不同，但至少这样几个要素是不可缺少的：遵循什么，主要任务是什么，要达到的目标是什么，这样才能成为一种完整的、系统的指导思想。无所遵循，就失去行动指南；没有主要任务，就会流于空泛；没有工作目标，就显得残缺不全。

写作实践中，有以下几个问题需要注意纠正和防止：

一是“细”。细即具体、琐碎。指导思想所包含的只能是带宏观性、战略性、原则性的东西，如果把具体的工作内容也搬进去，那就不是指导思想了。比如这样一段表述：“今年全市经济工作的指导思想是：以党的十五届五中全会精神和中央经济工作会议精神为指针，着眼于农业增长、工业增效、财政增收，推进产业结构战略性调整，加快企业改革与发展步伐，进一步放手发展民营经济，加强土地管理，治理环境污染，搞好计划生育，实现国民经济持续快速健康发展。”在这里，“加强土地管理，治理环境污染，搞好计划生育”，显然是属于具体的工作内容，不宜写进指导思想。

二是“空”。空即空洞。指导思想虽然带有宏观性，但并不意味着可以空洞无物，空喊口号。比如：“深化经济体制改革的指导思想是：以邓小平理论和党的十五大精神为指导，坚持解放思想、实事求是的思想路线，进一步破除‘左’的思想束缚，大胆探索，大胆试验，敢于突破，敢于创新，加快建立和完善社会主义市场经济体制。”这里的问题是：既然是经济体制改革，那么改革的重点内容和基本原则应该有所体现，但作者只是喊了一通空口号，一点实质性的内容都没有，这显然是不合要求的。

三是“散”。散即零乱。作为指导思想，文字表述上应力求做

到严谨、紧凑，一气呵成，便于记诵，千万不能散，不能乱。比如："今年宣传思想工作的指导思想是：认真贯彻江泽民同志在全国宣传部长会议上的讲话精神。坚持团结稳定鼓劲、正面宣传为主的方针。要进一步加强理论学习和研究，用科学的理论武装人；要进一步加强和改进新闻宣传，用正确的舆论引导人；要进一步繁荣文艺创作，用优秀的作品鼓舞人；要进一步加强社会主义精神文明建设，用高尚的精神塑造人。要加强文化市场管理，深入开展扫黄、打非斗争。要引导群众相信科学，反对迷信，尤其要肃清'法轮功'歪理邪说的影响。通过上述努力，为改革开放和现代化建设提供强有力的思想保证和舆论支持。"这里所提到的工作内容虽然都属于宣传思想工作，但表述上显得零乱无序，句式不紧凑，语气不连贯，看上去根本不像指导思想，而是在提具体的工作要求。一般来说，指导思想的表述尽可能不用句号和"要"字开头，否则就会给人一种"隔断"的感觉，整个一段话就是散的。有些作者为了使指导思想紧凑、连贯、易记，适当地搞一些较为整齐的句子，比如把几个"坚持"或几个"结合"靠在一起，以此把本来零散的内容有序组合起来，未尝不是一种好的办法。当然，这要注意自然、流畅，不能生拼硬凑。

四是"旧"。旧即陈旧，缺乏新意和新的表现手法。文件年年写，指导思想年年提，而且大家都在琢磨那么几句话，有些话还不能不说，好像成了一种不是模式的模式，所以出新的确有点难度。有没有办法可想呢？有。首先是它的核心内容，即重点要抓的工作和必须遵循的原则，各地各单位的实际情况不同、阶段性任务不同，所以提法上也必然有所不同。比如同样提经济工作指导思想，发达地区与欠发达地区、资源富余地区与资源紧缺地区、工业主导型地区与农业主导型地区，其发展思路和工作重点肯定是千差万别的，有差别就有比较，有比较就可避免雷同。怕只怕无视这种差别，以为提指导思想就是精心编织一段气势不凡的文字，明明你是贫困地区，也来和发达地区凑热闹："以推进产业结构转型升级为

重点，以率先实现小康为目标”；或者明明你是交通欠发达的内陆地区，也和交通发达地区唱一样的调，“以我国即将加入 WTO 为契机，加速发展外向型经济”，你那地方连国道、铁路都没有，“发展外向型经济”从何谈起？这显然是脱离实际、抄袭别人所造成的。其次，句式上可以灵活变化，不要老是“以……为指针，以……为导向，以……为依托，以……为目标”这一种句式，完全可以多几种手法。比如：“认真贯彻……，坚持……，突出抓好……，努力实现……”；又如“坚决贯彻落实……，着眼于实现……，认真实施……战略，抓好……等几项关键工作，夺取……。”这里只是举两个例子，方法还多得是。

五是“偏”。偏即偏离，前后矛盾。这里指的是两种情况。一种是前面所遵循的指针、纲领与后面的实际内容对不上号，明显是硬凑、瞎编而成的。如某县下达的《关于深化教育体制改革的意见》，其指导思想的开头一句话是“以邓小平理论和党的十五届四中全会精神为指针”，前半句没有问题，因为邓小平理论是指导一切工作的，而十五届四中全会精神是专讲国有企业改革的，把它作为教育体制改革的指针，就显得有点牵强。除非作者连四中全会的文件都没看过，要不就不应出现这种偏差。你要挂上中央精神，那就要找有直接指导意义的，比如《中共中央关于深化教育体制改革的决定》，这就对上号了。另一种“偏”的表现是，表述的内容不全面、不周密，只注意了一个方面而忽视了另外的方面。比如某市以市委、市政府名义下文部署全年工作，指导思想中就必然要有两个文明建设的内容，但作者在起草时只讲到物质文明建设一个方面，精神文明建设只在结尾句兼带了一下：“实现经济快速发展和社会全面进步。”这就明显偏了，既然是部署全面工作，其中至少要有一两句关于党的建设、反腐败斗争的内容，否则就只能说它是经济工作的指导思想。与此相关的另一种情况是，表述中有两个文明建设的内容，但收尾一句偏了，比如：“……实现改革开放和经济发展的新突破、新跨越。”这里就缺了精神文明建设的成分。同

样地，如果表述中只有经济建设的内容，收尾句就不能说“夺取两个文明建设的新丰收”。不管提什么样的指导思想，收尾这句话都非常重要，要使它能够包容和概括前面的内容，既不能“身”大“尾”小。也不能“身”小“尾”大。

六是“长”。作为指导思想，必须尽可能表达得精炼些、概括些，要讲究内在的质量而不是外在的容量，千万不能搞得太长，写到几百上千字还没完。有些文件就存在这样的问题，比如“以邓小平同志关于建设有中国特色社会主义的理论为行动指南，认真贯彻党的基本纲领、基本方针、基本政策和基本路线，准确领会、全面落实党的十五大精神和十五届四中、五中全会精神以及省委八届十次全会、市委六届四次全会精神……”说了老半天还没涉及正题，不知他老先生要写到多长才肯停笔。在这里，上级精神完全不必堆砌那么多，把主要的、针对性强的点到就可以了，“邓小平理论”可以不用全称，以节约文字。其他内容的表述也要惜墨如金，不说多余的话，不用多余的词，字字计较，句句打磨，这样才能达到精炼的目的。

55. 文件中怎样提工作思路?

答：不同的文件写法不同，有的提了指导思想就不再提思路，指导思想中就包括了思路；有的则在指导思想之后再提思路。它和指导思想一样，也带有宏观性、纲领性和指导性，但又有区别：第一，它不需要像指导思想那样表述得很完整、很系统，它只涉及所要做的工作，显得更为直观；第二，它所要回答的是某项工作以何种方法、策略和取向来展开，如果说指导思想体现的是战略性，思路体现的则是战术性；第三，思路比指导思想简短、凝炼，通常只有几句话，甚至一句话、几个字。比如“商贸兴县”，意思是重点发展商贸业；“举全县之力，加快工业化和城镇化进程”，意思是把发展工业和小城镇建设作为工作重点。

工作思路在领导决策中具有特殊重要的地位，对全局工作或局部工作具有举足轻重的作用，甚至可以说，思路是否对头，决定事业兴衰、工作成败。比如，中央提出扩大内需的方针，实施积极的财政政策，这就是很好的工作思路，由于这一思路的实施，有效地抵御了亚洲金融风暴带来的影响，使我国经济在困难和风险中实现了持续快速健康发展。又如，某地区实施“兴果富民”的工作思路，利用丰富的山地资源发展果业，短短几年时间果业面积发展到200多万亩，既富了财政，又富了农民。也有因思路不对招致惨重损失的例子。如某县为了发展高效养殖业，提出“全民动手，大发羊财”的思路，从外地引进麻羊，发动农民和机关干部大量养殖，结果由于麻羊不服当地水土，死的死、逃的逃，造成血本无归，没发到“羊财”反遭“羊罪”。由此可见思路是多么重要，来不得半点马虎和偏差。

我们这里所要探讨的是思路如何表述的问题。许多领导同志善于思考，自己会提出思路，而且提得很准，很精彩，这就无须我们多费功夫。但有的领导提出的思路未必成熟，需要进一步斟酌、修改，或者我们按领导交代来考虑思路问题，这就需要认真对待，反复推敲，力求做到准确、自然。

首要的问题是准确。“准确”的含义包括切合实际、科学可行和表述得当、用词贴切这两个方面。准确是思路的生命，不准确是思路的克星，会把本来很好的思路淹没或扼杀掉。要做到准确，从写作方面来说，最关键的是对领导意图要把握准。领导同志在某个场合谈思路问题，有时是清晰的，有时是模糊的，有时各方面都谈，有时只谈某一方面，这时候我们就要注意找准领导思路的关键点、亮点。打个比方，某领导谈到：“农业要上一批龙头型的农副产品加工企业，工业要上几个技术改造项目，三产方面要建几个专业市场，但各方面都缺钱，财政、银行也拿不出那么多钱，要想办法筹集。另外，招商引资要继续大搞，因为我们有地缘、亲缘优势，还大有潜力可挖……”这里只谈到了几个重点，显然不能成为

思路。我们就可以顺着这个路子深入分析：上项目而又缺资金，招商引资有优势但尚未得到充分发挥，既然如此，能否把招商引资与其他几方面的工作融合起来呢？比如作这样的概括："以大开放促大引进，以大引进促大投入，农业立支柱，工业上技改，三产兴市场。"这样就把领导讲的意思串起来了，也有点像思路的样子了。此外，用词造句是否得当，与思路准确与否也有很大关系。比如这样一种提法："以创建文明城市为主线，以社区建设为重点，以思想道德教育为手段，全面推进精神文明建设。"这样提法就有问题：创建文明城市显然比社区建设更艰巨、更重要，应该作为"重点"而不是"主线"；可以作为"主线"的应该是思想道德教育，因为它在精神文明建设中更带有根本性，应该放在首位而不是次要的位置。类似这样的问题都值得我们注意，一字之差，一词之误，就可能使思路变形走样。

思路表达要"自然"。这是很重要而又很容易被忽视的问题。所谓"自然"，就是在"准确"的前提下，轻松自如地表达意思，该怎么说就怎么说，不要忸怩作态。而我们平常所见的许多思路就存在不自然的现象，主要是"数字化"和"顺口溜化"两大问题。所谓数字化，就是把有关工作内容凑成数字，什么"123 战略"，什么"336 行动计划"，什么"246 目标"，好像某恐怖组织的行动代号一样，如果不知是文件，看上去还真叫人心惊肉跳呢。有的则是专凑吉祥数字，比如"668 思路"、"888 目标"，好像他是个八字先生。当然，为了好记，有时通过数字来概括工作内容并无不可，但不可勉强为之，够不上某个数字也要硬凑。比如某县提出 1999 年经济工作的思路是"123456"，即遵循一个指针（邓小平理论），把握两个基点（对外开放、对内搞活），坚持"三个有利于"的标准，抓住四个重点（农业产业化、食品工业、个体私营经济和招商引资），实现五子登科（乡镇企业工业产值、个私经济提供税收、财政收入、农民人均纯收入、GDP 增长幅度比上年翻一番），强化六项保证（科技进步、加大投入、搞活流通、保持稳定、舆论宣传和党的领导）。很

明显，其中有些内容本来与思路无关，是为了凑数字而硬扯进去的，所以这个所谓的思路虽然看起来很完整、很漂亮，实际上不能称其为思路了。所谓“顺口溜化”，就是把工作内容编成了顺口溜或者打油诗一样的东西。比如：“发展果业富农户，强攻工业立支柱，民营经济挑大梁，基础建设开富路。”又如：“山上画好山水画，田里作好田园诗，屋后种好摇钱树，栏里建好聚宝盆。”漂亮是漂亮，整齐也整齐，偶尔用用未尝不可，但用多了就显得庸俗化了。我们务必明确，所谓思路，是基于客观实际而提出的一种方略、一条路子，是要在实践中起指导、导向作用的真正管用、能见实效的东西，所以在表述方法上，花花哨哨反成拙，自自然然才是真。比如这样几种提法：“开放带动，民营突破，城镇辐射，特色兴区”，“开发一点（中心城市）两线（铁路和国道沿线），建设工业走廊。”简明扼要，朴实无华，这样的提法才像是真正的思路。

56. 为什么强调贯彻上级精神的文件要有“干货”？怎样避免与上级文件重复？

答：为了把这个问题讲得清楚些，我们来看一个例子：

1999 年，中共中央下发了《关于加强和改进思想政治工作的若干意见》，随后，某市召开市委全委（扩大）会议进行学习讨论，决定形成一个贯彻意见。“秀才”们忙碌几天，拿出了初稿，题为《中共××市委贯彻〈中共中央关于加强和改进思想政治工作的若干意见〉的意见》。市委秘书长拿过初稿一看，发现所写内容与中央的《意见》差不多，连结构都一样，都是 6 大部分 24 条，无非个别词句改动一下而已。这显然是照抄照搬来的，于是发回重写。第二稿好了一些，结构、标题没再照搬中央的，变成了 5 大部分，外表上看是可以了，但具体内容仍有明显照抄的痕迹，比如思想政治工作的重要性、原则、方法、要求等，还是大段大段地搬过来的。于是再次发回重写。第三稿又有进步，照抄的痕迹不明显了，

但无非换了角度或提法，内容还是流于空洞，没有自己的东西。秘书长只好把秘书找来“面授机宜”，双方有以下一段对话：

秘书说：我本来以为，没再照抄照搬就可以交差了。请问还存在什么主要问题？

秘书长答：缺乏干货。

秘书问：什么叫“干货”？

秘书长答：所谓干货，就是实际的东西、自己的东西，是我们这个市根据中央精神、结合自身实际所提出的加强和改进思想政治工作的意见。中央的文件是指导全国的，市里的文件是指导全市的，如果照搬中央文件，那我们的文件还有什么意义？不如搞个简单的通知转发一下得了。但这样解决不了我们市思想政治工作如何加强和改进的问题，所以也要下个文件，要使这个文件起作用，就得有干货。也就是说，要让下属单位明白：我们在这方面存在什么问题，应该怎么解决，思想政治工作怎样做才能做得生动有效，才能发挥凝聚人心、推动发展的作用。

秘书说：其实我也多少考虑到了这一点。但想来想去，总觉得这方面没多少东西可写。

秘书长说：怎么会呢？我们起草任何文件，不能光看上级文件是怎么说的，还要看自己的实际情况是怎样的。忽视这一点，当然会觉得没东西可写。比如说吧，中央《意见》中谈加强和改进思想政治工作的重要性，是从应对国际国内复杂多变的形势、用马克思主义占领思想文化阵地、加强党的建设的高度来说的，那么，具体到我们这个市，加强和改进思想政治工作的重要性又体现在哪里呢？你稍微观察一下就可以发现：现在讲思想政治工作，机关、学校、军队里头还有一些，企业有没有？农村有没有？流动人口中有没有？难说啊。有些地方根本就没有，或者很少有，放松了，失控了，党的思想政治工作

的优良传统被一些同志丢掉了。为什么农民有意见、工人有怨气？为什么有些人会见利忘义、损人肥己？为什么假冒伪劣、坑蒙拐骗现象屡禁不止？都与放松思想政治工作有关。从这些情况来谈“重要性”，不是有话可说了吗？

秘书说：对对对，你这一点拨我就明白了。不过……其他部分呢？比如，思想政治工作的方式方法问题，我总觉得中央的《意见》已经提得很全了，实在想不出别的东西了。

秘书长答：这同样是因为脱离了实际。你可以分析一下：这些年我们市在思想政治工作方面有哪些好的方式方法？有哪些经验和不足？从中就可以找出东西来。比如，我们是老区，弘扬老区精神就是加强思想政治工作的一个很重要的方面，过去我们这样做了，今后要做得更好，这就是我们独特的东西了吧？又比如，现在很多同志都说基层思想政治工作难做，而××乡充分发挥在乡退休老干部的作用，组成“夕阳红协会”，利用他们的辈分和知识优势，协助党委政府做群众的思想工作，结果很灵，连计划生育“天下第一难”都不再“难”了，这种做法不是很有推广价值吗？此外，企业这一块怎么抓，机关这一块怎么抓，社区这一块怎么抓，只要着眼于实际，都会有自己的东西可谈。

另外还要注意一点：凡是起草贯彻上级文件精神的文件，千万不能把上级文件的框架都搬过来，他写几个问题你也写几个问题，他提几项任务你也提几项任务，这样就很难摆脱照搬照抄。再说，这份中央文件已经发到了县一级，你重复一遍发下去又有什么意思？人家会说我们吃饱饭不晓得想事情啦，或者说我们无能啦。所以，结构上不能照套，比如中央《意见》第二个问题是“思想政治工作要坚持正确的方针原则”，那是带有纲领性的硬东西，如果你也搞这样一个题目，不可能比他写得更好、更全，要写就只能照抄。对类似这样的内容，我们只需强调认真领会和执行就可以了，重点要放在如何立足实

际、提出实实在在的贯彻意见。

秘书说：照这么说，我们这份文件的内容还要动大手术?

秘书长说：是的。我们来对比一下，中央《意见》是6个问题："一、充分认识加强和改进思想政治工作的重要性；二、思想政治工作要坚持正确的方针原则；三、深入扎实地进行思想政治教育；四、积极探索新形势下思想政治工作的规律和方法；五、把思想政治工作任务落实到基层；六、切实加强党对思想政治工作的领导。"你这个稿子现在是5个问题，其实跟中央的差不多，只不过你把第一、二个问题合并了，叫作"明确加强和改进思想政治工作的重要性和方针原则"，这样写还是免不了照抄。作为贯彻意见，我们可以这样来写：第一部分叫作"认真学习、宣传中央《意见》，增强抓好思想政治工作的自觉性和紧迫感"，把《意见》的意义评价一番，把它的主要精神点一点，然后侧重谈怎样开展学习和宣传；第二部分叫作"全面落实中央《意见》提出的方针原则和各项任务、要求，有针对性地做好思想政治工作"，这里就可以展开谈我们具体怎么做了，思路是什么，重点是什么，方式方法有哪些，怎样增强针对性，等等；第三部分叫作"加强调查研究，实行分类指导，把思想政治工作任务落实到基层"，这里主要讲党委怎么抓细、抓实，要注意哪些具体问题。按这样的结构来写，既避免了照抄照搬，又比较好写。你说是不是?

秘书说：是是是，现在我知道该怎么写了。谢谢您!

57. 怎样才能从根本上摆脱照抄照搬的不良习惯?

答：其实，除个别不肯动脑筋的人以外，绝大多数同志并不喜欢照搬照抄，但有些同志又自觉不自觉地做着这种连自己也厌恶的事情，起草文件照抄，起草讲话稿也照抄，不抄就动不了笔，不抄就成不了文章，以至照抄照搬成了许多机关文稿的一大通病。这是

什么原因呢？我想不外乎三个方面：

一是观念上的原因。有的同志以为，只有照搬上面的东西才是“保持一致”，才能做到“执行政策不走样”，这种看法是完全错误的。从一定意义上说，照抄照搬才是最大的不保持一致，因为中央从来强调各地各部门要结合自己的实际贯彻上级文件精神，要创造性地开展工作，而你没有按中央的要求去做。如果照抄照搬能解决问题，那连小学生也可以干得了，还要我们这些秘书干什么？当然，这样说可能严重了点，有些同志的确是因为思想上有顾虑，以为照抄照搬才保险，才不会犯方向上、政策上、提法上的错误，但这种思想同样是要不得的，是不利于工作的。只要我们坚持实事求是，敢于和善于把上级大政方针与本地实际结合起来，何虑之有？何错之有？

二是习惯使然。这种习惯是由来已久的、成为某种定势的东西，是一种自觉不自觉地被它所左右、所驱使的东西，甚至连你自己也觉得：我已经适应它了，离开它反而觉得不自然了。于是，在某些机关，照抄照搬习以为常，不照抄照搬反倒显得不正常，甚至还被视为标新立异。于是，习惯孕育了惰性，惰性束缚了思维，反正照搬照抄省时省力，何必自讨苦吃呢？

三是经验不足、方法欠妥。应该说，多数同志之所以想摆脱照搬照抄而又摆脱不了，根子还在这里。而要挖掉这个根子，需要不断磨炼和积累，不可能一蹴而就。同时，有些基本的方法必须掌握：

第一，接到起草文件的任务后，别忙动笔，先要吃透“上情”，把上级有关文件和领导讲话找来看上几遍，光看还不行，还要理解、领会，把精神吃透。“透”到什么程度呢？丢开文件，能把发这份文件的意义和作用说清楚，能把主要精神说清楚，包括关键性的观点、提法和要求等，要能够记下来。这一点非常重要。有些同志所以摆脱不了照抄照搬的习惯，要害就在这里，对上级文件精神没有吃透就急于动笔，真正动起笔来又离不开文件，写不下去时就

来查看文件中是怎么说的，看来看去总觉得文件中说的好，自己再也想不出别的语言了，于是只好一抄了之。而在“吃透”的基础上再动笔，就好比甩开拐杖走路，是逼着自己朝文件指引的方向走下去，而不是被文件的结构、语言“套”得迈不开步。一些经验丰富的“大手笔”正是因为事先吃透了上级精神，所以写作时无须再看上级文件，仅凭一支笔、一叠稿纸就能写到底，而且写得又快、又好。

第二，吃透文件精神之后，还是别忙动笔，还要摸清“下情”，把本地本部门的有关材料找来看一看，或者到有关部门和基层去走一走，了解某方面的实际情况如何，对照上级文件，哪些方面做得好，哪些方面做得不好，要采取什么措施来解决。如果上级文件所部署的是一项新的工作，则要把执行该文件的客观条件、工作基础摸清楚，并对可能发生的情况进行预测。走好这一步，心里就有了底，就会有自己的话可写，而不至于一言一语都离不开“本本”。

第三，吃透了“上情”，摸清了“下情”，接下来就是如何结合的问题了。简单地说就是“上挂下联，虚实相生”。“上挂下联”好理解，“挂”就是遵循上级文件精神，“联”就是结合本地实际；“虚实相生”是什么意思？就是把上级精神和实际情况糅合在一起，变成自己的话来说，使文件既贯穿着上级精神，又与实际情况相吻合。当然，要糅合得好，不仅取决于深厚的文字功力，更重要的还取决于科学的思维方法和较高的认识水平。从前面这位秘书长和秘书的对话，就可领悟到这一点。

58. 起草没有参照内容的文件应如何入手？要把握哪些要领？

答：所谓没有参照内容，即某项工作上级没有发过文，全凭自己根据领导意图进行构思并起草某份文件。这同前面所说的“贯彻性”文件正好相反，你想照搬照抄也没东西让你搬和抄。比方说，

市委、市政府决定大办食品工业。要下个文件进行部署。这项工作，中央、省里都没有下过文，怎样写好这个文件呢？从程序上说，要走好三步：

第一步，吃透领导意图。要说参照内容，这时候领导意图就是最重要、最原始的参照内容，只不过它不像上级文件那样“搬”过来就行，而要将领导在讨论时所谈的意见进行梳理、归纳、提炼，作为起草的依据。此外还有更重要的一点，即根据领导的提示，把我们自己摆到领导的位置上进行深入思考：为什么要大办食品工业？它的目的、意义何在？它对整个经济发展将产生什么影响？想清楚这一层，起草文件时就会有内在的动力并找到广阔的发挥空间，而不至于领导想到了我就想到了，领导没想到的我也不知该怎么想。

第二步，围绕文件主题，摸清实际情况。尽管实际情况未必都要写进文件中，但目标任务、政策措施必须基于实际情况而提出，否则就是放空炮，就会缺乏针对性。所以动笔之前就要掌握：全市食品工业的现状如何？有哪些资源、哪些重点企业和行业？质量、利税、销售是一种什么情况？薄弱环节有哪些、发展潜力何在？如果你手头掌握的材料有限，可以开个座谈会，或向食品行业的同志请教，情况掌握得越清楚、越具体越好。

第三步，进入构思程序。即根据领导意图和实际情况进行分析思考。先考虑结构，讲几个什么问题，比如可以这样设计：“一、大办食品工业的必要性和可行性；二、大办食品工业的总体要求和目标任务；三、大办食品工业的主要政策措施；四、加强统筹协调，搞好各项服务，形成大办食品工业的强大合力。”结构考虑清楚后，再具体设计各层次写什么内容。框架既定，就可动笔写作了。需要指出的是，既然没有参照内容，那就一切着眼于实际，怎样对实际工作有利就怎么写，不必因为没有“拐杖”就不敢走路。

上面讲的是具体的例子，从中也可以看出，起草没有参照内容的文件所需把握的基本环节和要领。下面再谈谈起草这类文件需要

注意的几个具体问题：

第一，提目标一定要科学、合理。凡部署工作的文件都要提出目标，无论定量目标还是定性目标，都要依据工作基础和现实可能来提，既不能太低，也不能太高，这就像摘桃子，站着能摘到那没意思，跳起来摘不到就不现实，跳起来能摘到才合理，这样的桃子才甜。比如农民增收目标，你提年内增收 300 元，有没有可能？你得测算一下：从哪些渠道增收，够得上这个数字就提，够不上就不能提。又如发展工业的定性目标，你提出“经过 3 年努力，把我县建设成为全省工业强县”，能否达到呢？你也得分析一下现实情况并进行横向比较，如果你这个县的工业基础本来很差，客观条件又不具备，提这样的目标就有吹牛之嫌。

第二，提任务切忌一刀切、齐步走。省对市、市对县、县对乡、上级部门对下级部门下达工作任务，应是带宏观性、指导性的，大的目标、方针、原则管住，至于具体怎么做，应该让基层从自己的实际出发去考虑和安排。如今在市场经济条件下，这一点显得尤为重要，上级组织在管好大政方针的前提下，应该给基层尽可能多的思维空间和施展手脚的空间，而不能面面俱到，管得太细，更不能强求整齐划一。比如某县靠近沿海特区，适宜大搞招商引资；某县能工巧匠多，适宜大力发展个体私营经济；某县水面广阔，适宜发展水面养殖，你就不能强令大家都来集中力量搞食品工业，否则就是瞎指挥。又如，某县下了一份文件叫《关于大力发展柑橘生产的决定》，其中规定：一年之内大乡要搞到 1 万亩，中等乡要搞到 8000 亩，小乡要搞到 5000 亩。有几个乡的领导就叫苦了：我们这里气候和土地条件都不适宜种柑橘，能不能搞别的呢？县领导说：不行，拉下你们几个乡，全县 10 万亩的开发任务怎么完成？这几位乡领导只好硬着头皮带领群众整地挖穴，任务是完成了，县领导还满脸得意地从市里领回了奖旗，但次年一场冰冻，把这几个乡的柑橘苗全部冻死了，气得群众直骂娘。这个例子就说明：下任务千万不能脱离实际、强逼硬赶，否则只能劳民伤财。

第三，提政策要注意规范性和协调性。政策带有严肃性，定了就要执行，所以务必认真对待，不可乱提。在规范性方面，就是要看是否符合上级有关方针政策，政治上、原则问题上不能出偏。比如前些年有些地方鼓励党政机关经商办企业，出台了一些土政策，其本意是让机关搞得活一些，以弥补福利和办公经费的不足，但这显然与中央精神相悖，是不能允许的。在协调性方面，就是要注意作横向、纵向比较，防止文件与文件之间出现政策打架现象。各级机关的文件本来就多，多了就容易忘记，容易造成各写各的、各顾各的，缺乏彼此照应，稍不注意就打起架来。某市财政局就曾为此事弄得叫苦不迭：市政府下文要求严肃财税政策，该收的要及时足额收上来，而市委和市委办的几份文件又是另一个调，今天说报社的税收要全免，明天说宾馆的税收可实行先征后返，到后天连市政府办也冒出一份关于文化企业的税收减半征收的通知来。这下可让财政局长挠头了，究竟听谁的好呢？这个也免，那个也免，财政收入怎么上得去呢？万般无奈之下，财政局给“两办”去了个函，要求凡涉及减免税收的文件，要注意协调平衡，并事先征求本局意见。还好，“两办”都很重视此事，很快作了纠正，并举一反三，凡政策性文件的起草都注意与各部门的政策相衔接，避免了“打架”现象的发生。

第四，提措施要配套、得当。文件中的措施是围绕目标任务而提出的，是为实现目标任务服务的，措施是否配套，直接关系到目标任务能否实现。比如提高广播电视覆盖率的工作，目标是“3年内实现村村通广播电视”，然后就是提出配套措施，包括实施步骤、资金投入、督促检查、落实责任等。如果措施残缺不全，或者顾了次要的而丢了主要的，实际工作中就不好操作，目标任务就有可能落空。这是一个方面。另一方面，我们常说的措施要有力度，这个“力度”要把握得好，表达上要得体、恰当，要让执行者能够接受和承受得了。有的同志以为力度就是压力，就是火药味，火药味越浓工作就越能推得动，其实并非如此。比如有些文件为了体现“力

度”，不管什么工作都要求一把手负总责，都列为干部政绩考核的重要内容，都强调搞不上去就要撤职，就差没说搞不好就拉去枪毙，这就有点太“那个”了。难怪有些基层领导开玩笑说：我们这顶乌纱帽太不值钱啦，一会儿挂在荒山上，一会儿挂在计划生育对象的裤腰带上，一会儿又挂在贫困户的屋梁上，还有报刊征订、中小学危房改造、减轻农民负担、社会治安综合治理、村级建设等等，都来和我们的乌纱帽挂钩，干脆，把这帽子还给你们上面算啦！当然，玩笑归玩笑，但说明我们在提工作措施时的确考虑不周、提法不妥，应注意纠正和防止。在这点上，我觉得我们上级机关的同志要相信基层领导，相信他们会按照文件要求认真去做。所谓“力度”，并不意味着威胁大家的乌纱帽才有力度，而主要是指推动这项工作的方式方法是否得力，是否能抓到点子上。你口口声声摘人家的乌纱帽，其实到头来未必能够摘得了，这样反而使文件失去了严肃性，让人觉得滑稽可笑。

59. 对已多次发文布置的工作再次发文，写作上应注意什么问题？

答：最重要、最关键而又最容易被忽视的一个问题是：不能重复。重复就是浪费。重复是平庸的表现。重复是官僚主义和形式主义的产物。重复令人厌烦、发火甚至作呕。目前有些机关文件多如牛毛，相当一部分就是“重复”作的孽。在一些同志看来，对某项工作，发了文就是重视，不发文就是不重视，发文发得越多就越重视，简直重视到天上去了。于是，某项工作明明一年前或者半年前下过文，又说要下文，没有新东西可写怎么办？那就只有重复，不怕重复，善于重复，还美其名曰：“重复就意味着这项工作特别重要，下面才会认真去抓。”而实际情况怎样呢？上面就某项工作反复下文，下面的确会重视，并且会用主要心思和力量去抓，但又因此而放松了其他没有反复下文的工作，因为他们在观念上觉得：没

有再次下文的工作大概并不很重要吧，但上面的分管领导又着急啦，于是也来个反复下文，文件就越来越多，形成恶性循环。

不过我们这里需要着重探讨的是：有些工作虽然过去多次下文布置过，但由于形势、环境的变化或者执行中遇到某些实际问题，的确需要再次下文，这种情况下如何避免重复？要把握好三条：

一条，把过去的文件找来研读一番，看看它的结构、观点、内容是怎样的，认识它是为了回避它、超越它而不是模仿它。在此基础上进行构思，它说过了的我不说，它没说过的我说，或者它那样说我就这样说，总之不能像它。这是避免重复的最基本的方法。特别是同一位秘书就同一项工作多次起草文件，更应注意这一点，因为各人的认识水平、分析问题的方式方法和语言表达都会形成某种"定势"，如果不注意与过去写过的文件相对照，想来想去还是那些东西，重复就不可避免地发生了。

又一条，要注意了解一下：该项工作前几次下文布置后，执行和落实的情况怎样？落实得好的方面，这次不说；落实得不好的方面，这次重点说；由于某种客观原因难于落实的方面，这次予以调整或补充。总之要从实践出发，实践是常新的，工作进展是动态的。我们要善于从事物的发展变化中捕捉到新的切入点。不了解实际，关起门来做文章，怎能不重复？

再一条就是抓重点，即通过突出不同的重点来避免重复。当然，这不是纯技巧性地为了避免而避免，而是实实在在的避免。因为任何一项工作，在不同时期都会有不同的侧重点，找准这种侧重点，我们就会找到新思路。

下面来分析一例。某县计生委秘书股接到任务：代县委、政府起草今年全县计划生育工作的意见。这种文件前年、去年都下过，今年写些什么内容呢？好像没多少新东西可写了呀。别急。首先，把那两份文件找来看看。二者的结构大同小异，都分为提高认识、任务与措施、加强领导三大部分，不过任务与措施部分侧重点有所不同，前年强调的是抓好一年四次计划生育服务高潮，去年强调的

是努力从孕后型管理向孕前型管理过渡。好，对这两份文件我们心里有底了。接着了解清楚这两份文件特别是去年这份文件的落实情况。我们发现：向孕前型管理过渡存在不平衡现象，有些乡（镇）快些，有些乡（镇）慢些，有的乡因为不再搞“突击”，孕前型管理又没跟上，使计划生育工作出现了严重滑坡现象。好，落实情况也搞清楚了。接下去再看看：上级对计划生育工作有什么新的精神？有，省里专门就计划生育经常化、规范化管理下了文，参照内容也有了。然后我们再来考虑：今年的计划生育工作怎么抓？突出抓哪几个方面？根据以上掌握的情况，可以而且应该把全面实现孕前型管理作为重点。最后就是结构问题了。题目：《关于全面推行孕前型管理，提高计划生育工作水平的意见》；提纲：“一、推行孕前型管理势在必行；二、孕前型管理的目标任务和具体要求；三、加强基层基础工作。确保孕前型管理落实到位；四、落实责任，分类指导，促进计划生育工作水平全面提高。”按照这个提纲来写，就不至于重复过去的文件了。

60. 文件为什么要有创造性？怎样体现创造性？

答：前面所说的文件要有“干货”，要力戒重复，其实也与创造性有关，缺乏创造精神就很难做得到。不过这里所说的创造性，首先指的不是文字本身，而是一种创新式的思维，它敢于打破旧的条条框框，不惟书，不惟上，只惟实，一切从实际出发，创造性地开展工作。体现在文件中，就是富有创造性的工作思路和政策措施，比如农村实行家庭联产承包责任制、我国实行社会主义市场经济体制，首先都是实践的创造，由探索而深化，由酝酿而成熟，然后通过文件予以总结并推行的。

创造对于我们来说太重要了。正如江泽民同志所说：“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”对于地方工作来说也是这样，敢于探索，敢于

创新，工作就有生气，事业就兴旺发达；墨守成规，惟书惟上，工作就死气沉沉，事业就很难打开新局面。这一点，从决策性文件就可以看得出来。有些文件看上去很全面、很周到、很合乎上级精神，但满篇都是“正确的废话”，一点新意都没有，势必说明这个单位的领导思想守旧，谨小慎微；有些文件看上去并不“全面”、并不“周到”，而且与上面说的不完全“合拍”，但思路别具一格，政策措施令人耳目一新，针对性很强，势必说明这个单位的领导思想解放，富有开拓创新精神。所谓“文如其人”，这也是很好的例证。

曾听一些同志议论：机关文件是该当“传声筒”，还是该当“变压器”？作为前者，上面怎么说就怎么传，安全省事，没有风险；作为后者，在不违背上级大政方针的前提下，实事求是地说自己的话，走自己的路，这就需要动脑筋、想办法，而且要冒一定风险。毫无疑问，我们所需要的是后一种态度。尽管文件是否有创造性并不完全取决于文件起草者，但作为领导的参谋助手，我们有责任，也有必要这样去做。

要善于从对宏观形势的把握中捕捉创造的机遇。发展市场经济，竞争十分激烈，新情况、新问题、新矛盾层出不穷，新的机遇也在频频向人们招手，但机遇只属于那些有准备的头脑，迟钝麻木，往往与机遇失之交臂。这就要求我们，要善于分析判断形势，把握事物发展的宏观走向，抓住决策机遇，提出决策建议。比如某市政研室、体改委组成的考察组，通过考察沿海特区的发展经验，敏感地意识到：随着特区经济结构的转型升级，将有一大批劳动密集型企业面临生存的危险，于是赶紧向市委、市政府提出决策建议：制订优惠政策，吸引这批企业内迁。文件出台后很快收到效果，短短一年时间，有三十几家劳动密集型企业迁至该市落户。

要善于从基层干部和人民群众的实践中发现创造的亮点。决策也好，起草文件也好，都离不开当地实际，离不开基层和群众的实践。要使我们的决策富有创造性，同样要深入到基层去调查研究，

某一个典型、某一个新生事物、某一条建议，或许就能触发我们的“灵感”。比如某市打算就加快小城镇建设问题下个文件，但绕来绕去绕不过一个“钱”的问题。后来在调查中发现，某县在搞县城建设中采用“以地生财”的办法，通过土地拍卖吸引外地客商和本地农民进城建房，结果财政不仅不拿一分钱，还赚了500多万用于搞公共设施建设。这一举措被写进市政府文件中，成为加快推进小城镇建设的一条好路子。

要善于从对上级方针政策的领悟中找到创造的空间。当然，这里所说的“空间”不是指钻空子，搞那种曾经风行一时的“红灯绿灯”论，而是从各自的实际出发贯彻上级的方针政策，在做好“规定动作”的前提下做好“自选动作”。事实也是这样：上级的方针政策是管总的，是管原则、管方向的，并没有也不可能对每一个地方和单位的每一件事怎么做都作出具体规定，这就是空间，而且是很广阔的空间。有些同志凡事都要看有没有文件依据，没有依据的就不敢越雷池一步，就只知道看本本，搬条条，叫作“上面没有规定的不敢干，上面规定了的先看别人怎么干，别人干了没出问题自己再来干”，这么干能干出什么名堂来呢？浙江省在中央没有明文规定的情况下率先放手发展个体私营经济，当时理论界和社会上是有不少议论的，但他们不为所动，认准了的路就坚定不移地走下去，不仅经济迅速发展，而且事实也证明了他们这样做是正确的。

要善于从语言表达上使文件体现创造的特色。文件有没有创造性，不仅取决于工作思路，也取决于所表达的政策和措施。很多时候，大家都在做的工作，政策措施有没有创造性，效果也大不一样。这方面，如果领导没有考虑到，我们要主动思考；领导考虑到了，则要表达好。如果表达不当，也会把这种创造性给淹没掉。举个例子，某县县委常委会议讨论决定：为了扶植个体私营大户，鼓励他们多作贡献，县领导和所有科级领导每人挂钩联系一户，为他们提供各项服务，帮助解决生产经营中的实际问题。这一举措本来是符合“三个有利于”标准的，也是富有创意的。但秘书在起草文

件时倒犹豫起来了：啊呀！上面文件没这样说过呀，这样做太敏感、太冒险了吧！于是斟酌再三，写成了这样："为了加快发展步伐，要在坚持以公有制为主体的前提下，继续大力发展个体私营经济，尤其要着力培植一批大户。为此，县委决定：县级班子成员和全县所有科级干部，每人挂钩联系一户大户。主要任务是：(1)向他们宣传党的政策，教育他们守法经营，勤劳致富，多作贡献；(2)加强对他们的管理监督，使之不违法乱纪，不搞假冒伪劣、坑蒙拐骗，促进个私经济健康发展；(3)力所能及地为他们解决生产经营中的实际问题。县委强调：所有挂钩领导，要增强党风党纪观念，不向他们'索拿卡要'，不吃请、不收礼，尤其不能'傍大款'。"这样一写，就把县委的本来意图倒了个个儿。也许作者是为了表述得严谨一点，不让别人钻空子说三道四。但这样一种语气和措辞，私营业主们慢说是欢迎，或许还惟恐避之不及呢！

当然，文件体现创造性，表述上也要注意准确和科学，不能乱提口号，更不能出现与上级政策明显不符的言词。有些属于试验性、探索性的举措，先不忙下文件，先干后说，或者只干不说，干出了成效再总结。

【写作实例之三】

中共××县委关于整顿干部作风、密切干群关系的工作意见

一、整顿干部作风势在必行

近年来，我县各级干部开拓进取，踏实工作，为发展经济、造福人民做出了积极贡献。但由于种种原因，少数干部的作风出现了一些问题，有的甚至相当严重。其主要表现：一是"宗旨"观念淡薄，不关心群众疾苦，不了解群众呼声，高高在上，官气十足。二

是作风漂浮不实，热衷于摆花架子，做表面文章，很少深入基层抓实事，调查研究不深不细，只听好话，不摸实情，不解决实际问题。三是弄虚作假，报喜不报忧，搞假数字，甚至搞假典型、假报道，看似变化巨大，实则面貌依旧。四是工作方法简单粗暴，不按政策法律办事，不做耐心细致的思想工作，强迫命令，动蛮动粗，甚至辱骂、体罚群众。五是为政不廉，讲排场，摆阔气，图享受，如违反规定买大哥大，出差住高档客房，用公款吃喝玩乐、游山玩水等，有的甚至化公为私，腐化堕落。六是缺乏大局观念和为基层服务的观念，布置工作、下达任务仅从“条条”需要或小团体利益出发，向基层施加种种压力，甚至向基层“索拿卡要”。七是热衷于追逐个人名利地位，不干实事，跑官要官。八是形式主义严重，文山会海及名目繁多的检查、评比、达标活动，既影响机关工作效率，又使基层干部疲于应付。

上述问题虽只发生在少数地方和极少数干部身上，但其性质严重、影响恶劣，如不及时解决，势必影响整个干部队伍的形象，造成干群之间的严重对立，危及政局稳定和社会安定，延缓全县改革与发展的进程。为此，县委研究决定：在全县范围内开展一次干部作风整顿活动。开展这项活动的指导思想是：以江泽民同志《领导干部一定要讲政治》和《努力建设高素质的干部队伍》两篇重要讲话为指针，以学习贯彻省委十届三次全会精神为动力，以提高干部素质和增强宗旨观念为根本，以治理假、浮、蛮、奢为重点，加强教育管理，改进干部作风，树立公仆形象，密切干群关系，推动全县以经济建设为中心的各项工作再创新局面。

二、整顿干部作风要解决的几个突出问题

这次整顿活动要以“戒不良作风，树公仆形象”为主线来展开。通过整顿，使全县各级干部普遍受到一次马克思主义群众观点的教育、党的优良传统和作风的教育以及艰苦奋斗、廉洁勤政的教育。通过整顿，要在全县各级干部中倡导并形成“十不十好”的优良作风：不尚空谈，实干精神好；不弄虚作假，坚持实事求是好；

不搞强迫命令，工作方法好；不欺压坑害百姓，为民服务好；不摆官架子，联系群众好；不以权谋私，廉洁自律好；不拖沓散漫，敬业守职好；不怕艰难困苦，完成工作任务好；不主观武断，民主作风好；不计较个人得失，服从组织好。通过整顿，今年之内要在以下八个方面取得明显成效：

（一）农民负担严格控制在规定范围内，“减负”工作取得明显成效。从今年起，以乡镇为单位的农民负担必须坚决控制在1995年人均纯收入的5%以内，一定5年不变。一切擅自出台的农民负担项目和各种摊派、集资、罚款立即取消，平摊税费、搭车收费等不正确的收费方法立即废止。农民按规定应负担的项目，公之于众，并将农民负担登记卡全部发至农户手中。规定范围内的收费、执罚，做到公平、合理，严禁优亲厚友、“照顾”干部。

（二）克服漂浮作风，在求真务实、勤政为民方面取得明显成效。各级领导机关和领导干部都要强化服务意识和抓落实的意识，深入基层，深入群众，摸实情，谋实招，干实事，求实效。县委决定，从今年起，县委、人大、政府、政协和乡镇党委、政府领导成员要普遍实施“六个一”的“勤政爱民”活动，即：每人在所挂钩的乡、村具体联系一个村小组；每人交一批农民朋友，保持联系，倾听意见，并将收集的情况和意见在班子中相互交流；每人每年在所联系的村住一个星期，与群众同吃同住同劳动；每人资助一户特困户或一个失学儿童入学；每人为所在乡、村帮办一个企业或找到一条致富路子；每人每年写出一篇有实情、有见解、有价值的调研报告。

（三）改进工作方法，在密切干群关系方面取得明显成效。坚持从群众中来、到群众中去的方法，制订工作计划时多同群众商量，布置工作任务时搞好宣传发动，遇有阻力时多做耐心细致的思想教育工作，不再出现搞强迫命令和搬家产、牵牲畜、拆房子等严重伤害群众感情的行为。尤其是上岗不久的年轻干部，要加强学习，勤于实践，掌握做农村工作和群众工作的本领。

（四）如实反映工作成果，在杜绝浮夸虚报现象方面取得明显成效。上报统计数字，严格执行统计法规，是多少报多少，严禁任何人暗示、怂恿基层在统计数字上弄虚作假。组织财税收入，要坚持实事求是的原则，严格依法依年计征，决不允许向农民摊派税收，不允许征收过头税，不允许强迫乡镇、村干部贷款完成财税任务。

（五）改进对基层工作的领导和指导方法，在坚持解放思想与实事求是相结合方面取得明显成效。制定经济发展任务指标，要事先同基层商量，本着"跳起来摘桃子"的原则，既尽力而为，又量力而行，不搞脱离实际的强逼硬赶和层层加码，不滥搞"责任状"、"目标管理"、"一把手工程"和"一票否决"；在工作指导上，坚持因地制宜，分类指导，不搞一刀切、齐步走，允许各地在贯彻执行中央大政方针的前提下，根据本地实际自主决策，放开搞活，创造性地开展工作。

（六）提高工作效率，减轻基层负担，在克服形式主义和制止"三乱"方面取得明显成效。坚决克服"文山会海"，严格执行会议审批制度，凡需下一级党委、政府领导参加的会议要经党政一把手批准，尽量少开会、开短会，少发文、发短文。坚决压缩对基层名目繁多的检查，不搞重复检查、多头检查和毫无作用的形式主义检查，必要的检查要报送县委、政府办公室，经领导批准后方可进行。坚决制止对基层乱收费、乱摊派、乱集资的行为，除组织征订党报党刊外，其他各部门、单位的报刊一律不得以任何形式、任何条件强迫基层订阅。除中央、省有明文规定的外，禁止任何单位和系统强求乡镇设置其下属机构或配备干部，以减轻乡镇财政压力。

（七）强化廉洁勤政意识，领导干部廉洁自律取得明显成效。坚决贯彻执行中央、省、地关于领导干部廉洁自律的各项规定，今年着重解决好用公款吃喝玩乐和请客送礼、违反规定乘坐超标小车和滥购大哥大、建造豪华私宅、私设小钱柜滥发钱物等几个群众反映强烈的问题。从现在起，各级领导干部下基层严格实行"约法三

章”：不大吃大喝，不上烟酒、饮料和高档名贵菜肴，不进酒楼和饮食店，一律在机关食堂或内部招待所吃工作餐，下村提倡在群众家里吃派饭，并按规定交伙食费；搞调查研究不要基层领导层层陪同，提倡轻车简从，直接进村入户，了解真实情况，解决实际问题；不收受农副土特产品和其他礼品。

（八）整顿乡村财务，在严格执行财经纪律方面取得明显成效。在干部作风整顿中，结合开展乡、村财务整顿，查清难账、疑账、糊涂账，查处严重违犯财经纪律的人和事。要严格规范收支行为，严禁违反规定乱支乱用，严禁将预算内资金转移到预算外，严禁收款、执罚使用非财政票据和打白条，严禁违反规定乱罚款和实行罚没收入个人分成办法。

三、整顿干部作风的步骤和方法

本次整顿工作大体分三个阶段进行：

（一）学习和宣传发动阶段：自文到之日起，全县各级党政机关要结合“学理论、学党章”和“讲学习、讲政治、讲正气”活动，组织干部进行一次学习讨论。学习的内容主要有：毛泽东同志著作《关心群众生活，注意工作方法》，江泽民同志《领导干部一定要讲政治》、《努力建设高素质的干部队伍》两篇重要讲话及现阶段农村工作方针政策和有关法律法规。通过学习，增强改造世界观的自觉性，增强全心全意为人民服务的观念，增强提高自身素质、改进工作作风的紧迫感。在此基础上，联系实际，开展“戒不良作风，树公仆形象”的大讨论，使全县各级干部思想上警觉起来，认识上统一起来，行动上自觉起来。

（二）自查自纠和全面整改阶段：在学习讨论和宣传发动的基础上，各级党政机关要对干部作风存在的问题进行全面梳理，组织全体干部开展“五对照五查”活动：对照共产党员的基本要求，查理想信念牢不牢；对照苏区干部好作风，查工作作风好不好；对照群众的需求，查服务意识强不强；对照岗位职责，查工作抓得实不实；对照廉洁自律各项规定，查自身约束严不严。对查清的问题，

要自觉纠正。查纠工作告一段落后，要将查纠情况向县委写出书面报告。

（三）建章立制和总结阶段：为了从根本上解决好干部作风问题，要建立健全和认真执行以下几项主要制度：(1) 领导干部廉洁自律制度；(2) 群众评议干部、基层评议机关制度；(3) 农民负担和乡村财务管理制度；(4) 有关政务活动的“两公开、一监督”制度；(5) 领导干部个人生活重大事项报告制度；(6) 干部教育管理制度和上岗培训制度；(7) 领导干部信访接待日制度；(8) 窗口服务行业的“社会承诺”制度。制度能否实行，作风能否好转，关键在于各级领导干部和领导机关能否以身作则，率先垂范。要求基层做到的，领导干部和领导机关要首先做到；要求基层不做的，领导干部和领导机关首先不做。

四、组织领导和有关注意事项

为了加强对作风整顿工作的组织领导和具体指导，县委决定成立“整顿作风领导小组”，各乡镇和县直各单位也要成立相应的组织领导机构，以利指导整个活动顺利开展。

在开展干部作风整顿中，要注意如下几个问题：

（一）一方面要解决好干部作风中存在的突出问题，一方面要十分注意保护和调动广大基层干部的积极性。我县基层干部绝大多数是好的和比较好的，这是主流，应当充分肯定。对于犯过这样那样过失而受到群众批评的同志，要引导他们认识错误和改正错误，放下思想包袱，继续努力工作。整顿干部作风，重在教育帮助，既要解决问题，又要防止“刮风”。

（二）要做到整顿作风与发展经济两不误。当前发展的任务很重，要做的事情很多，要以科学的方法，把改进干部作风寓于改革与发展的全过程中，最终达到以优良作风促进加快发展的目的。既要防止把整顿作风与抓经济工作割裂开来，又要防止把减轻农民负担与完成经济工作任务对立起来。只要任务指标切实可行，仍要通过全体干部的奋发努力，通过充分调动群众的积极性，确保全面完

成或超额完成。

（三）发挥政治优势，积极稳妥地做好宣传工作。宣传、新闻、文化单位要加强正面宣传引导，大力宣传那些全心全意为人民服务、工作作风和工作方法好、带领群众艰苦创业的先进典型，以弘扬正气，鼓舞民心；要加强农村思想政治工作，大力宣传党的农村工作方针政策，宣传有关税法、条例，教育群众增强爱国主义、集体主义精神和政策法律观念，积极完成国家规定的各项任务。

（四）加强督办查办，防止整顿作风走过场。整顿干部作风，树立公仆形象，是一项严肃的政治任务，是人民群众的迫切愿望，来不得半点虚假和马虎，必须亮在明处，戳到痛处，抓到实处。纪检、组织和督查部门要密切掌握进展情况，狠抓督促落实。整顿工作结束后，县委将组织力量下基层调查，向群众了解和验证整顿效果。如发现哪个地方或单位工作不落实、效果不明显，除责令“补课”外，还要追究主要领导的责任。

上述意见，希认真贯彻执行。各乡镇、各单位可根据自身实际，提出具体贯彻实施意见。贯彻情况望及时向县委报告。

中共××县委

1997 年 8 月 9 日

评析：

这份文件是就整顿干部作风、密切干群关系的工作进行安排部署。因为事关重大，涉及面广，所以用了“意见”这一文种。全文主题突出，观点鲜明，层次清楚，针对性和可操作性很强。具体可从两方面看：

在内容安排上：(1) 理由充分，促人警醒。通过第一部分罗列干部作风不正的种种表现，使各级干部认识到整顿作风的重要性和紧迫性，从而增强参与这一活动的自觉性。(2) 目标明确，安排得当。有明确的指导思想，有具体的工作内容，有步骤方法和配套措施，显得很有系统性和针对性，执行中易于操作。(3) 把握全局，

考虑周密。在最后一部分提出既要解决作风不正的问题，又要保护和调动基层干部的积极性，既要抓好作风整顿，又要抓好经济发展，事实上这是一种领导艺术的体现，能够防止片面性、走极端，最终达到以整顿作风促发展的目的。

在写作方法上：（1）结构严密，线条清楚，全文沿着目的意义→指导思想→重点要解决的问题→步骤方法→注意事项的逻辑关系展开，环环相扣，步步深入，便于理解和掌握。（2）开门见山，没有专门的开头语，直奔主题，直截了当；各标题的制作显得朴实、凝炼、自然。（3）语言清新、洗练，没有废话，没有重复，叙述清楚；概括性、条理性强，如“十不十好”、“约法三章”、“五对照五查”等，句式严谨，易懂易记。

第五章
工作总结的写作

61. 工作总结好像并没有多少人看，作用也不大，为什么还要写?

答：现在的确有不少秘书同志对起草工作总结感到厌烦，认为反正没多少人看，何必浪费精力呢？要写，就马马虎虎应付一下，交了稿子就拉倒。这种看法和态度是不对的。首先，不能以多少人会看来衡量工作总结重要不重要。工作总结一般只用于上报和存档，看的人当然不会太多，但并不意味着工作总结就不重要。其次，工作总结有人看，而且必须看，而且是重要的人物在看，比如上级领导、上级机关的“秀才”们。再次，写得好的工作总结，人家还是愿意看，因为里边有值得了解和吸取的东西。

其实我们不必在工作总结到底有多少人看的问题上绕圈圈，关键是，工作总结到底有什么作用?

第一，明鉴既往，有利将来。我们从昨天走来，向明天走去，但要走得一天比一天好，就要看看昨天是怎么走过来的，走得顺不顺，有没有走弯路、走错路，明白这一点，今后就可以走得更顺、更快。如果忽视这一点，走到哪里算哪里，连怎么走过来的也稀里糊涂，那就不可能走得比昨天好，甚至可能更糟。

第二，通报情况，沟通信息。上级机关要掌握下级机关工作的开展和完成情况，了解某方面方针政策的贯彻执行情况，除了通过平常搞调查、听汇报、看报表等渠道外，看下级报来的工作总结，是一条重要的、必不可少的渠道。因为工作总结带有全面性、系统

性，看完就会有一个完整的印象，所以上级机关总结工作、领导同志发表讲话、秘书们起草材料，经常都会用到它。反过来，作为一级组织向上反映自己所做工作的情况、成效，也离不开工作总结，总结得好不好、全面不全面，往往影响着上级对本地本单位工作的评价。

第三，发现典型，推动全面。各项工作中都会出现搞得好的典型，推动全局工作需要典型。而很多典型都是从工作总结中发现的。尤其是单项工作总结，它集中反映某项工作的完成情况。从中往往能发现具有推广价值的典型经验。工作总结中反映出来的好思路、好做法，也往往能对上级领导决策起到启发和辅助作用。

第四，以备存查，昭示后人。特别是年度综合性工作总结具有这种价值，它的作用不亚于大事记，它比较翔实、清晰地反映着该地区、该单位事业发展的轨迹。以史为镜，可以知替兴。你可别以为工作总结存了档就完成了它的使命，说不定将来的若干个时刻，人们还要把你的大作翻出来仔细阅读呢！

62. 工作总结包括哪些内容？怎样结构？

答：工作总结包括情况和体会这两大块。情况就是做的什么工作、怎么做的、取得了什么效果、还存在什么问题；体会是一种谦虚的说法，有时也叫启示，其实就是工作中取得的经验。有些工作总结后面会带上一段下一阶段工作的总体要求和基本思路，其实没有必要，总结就是总结，事情讲清楚了也就结束了。当然，如果题目是《1999 年工作总结和 2000 年工作要点》，那么要点部分就要展开写了。

工作总结的结构包括开头、情况、体会三个部分（也有一些工作总结没有专门的体会部分，合并在情况部分写，或干脆不写）。具体的结构方法有三种：

一种是纵式结构法。即按照工作进展的过程来写，从交代背景

到工作展开的步骤、方法、成效、体会一路写来，这种方法常用于单项工作总结。如某市卫生局《关于开展行风建设和评议活动的总结》，首先在开头部分交代：根据市委、市政府《关于七大“窗口”单位开展行风建设和评议活动的工作方案》开展这一活动，概括性地说明取得了什么效果；然后在主体部分展开工作情况：分为制订方案、宣传发动、查摆问题、听取群众意见、集中整改等几个步骤进行，采取了挂牌服务、设立举报电话和举报箱、派出人员暗访、强化督查等项措施，发现和查处了一批违法乱纪的人和事、促进了医德医风建设、提高了服务水平和质量、改善了医疗单位的形象，最后归纳几条工作体会。这种结构比较简单，只要按事情发展过程、前因后果讲清楚就行，就能达到层次分明、脉络清楚的效果。

一种是横式结构法。即不是按过程而是按不同内容和特点来安排层次，它们之间是并列关系。这种方法常见于综合性工作总结。所谓综合性，即一个地方或单位的数项工作同时总结，故不宜用纵式结构法。如某县政府年终工作总结，开头部分：概括全年工作，列举国民经济主要指标完成结果；情况部分：交代所做的主要工作，包括农业、工业、第三产业、招商引资、个体私营经济、财政金融、社会发展事业等方面所采取的措施、工作特点和取得的具体成效；体会部分：介绍工作经验，如突出发展重点、加强宏观调控、优化发展环境等。这种结构通常是“中间大，两头小”，即开头部分简写，情况部分详写，体会部分又较简练。因为数项工作内容同时展开，在排列顺序、叙述方法上要有所讲究，做到布局合理、主次分明。

再一种是纵式横式交叉结构法，即数项工作同时总结，体会不单独作为一个部分，而分别附着于各项工作之中，这种办法也只有综合性工作总结才会用到。也就是说，主体部分的每一个层次都是既谈情况又谈体会，这是纵式；而若干层次呈并列关系，又是横式。如某市外经贸局的年终工作总结，主体部分的第一层次是“外贸出口降幅回落，走出低谷”，第二层次是“优化环境，利用外资

氛围更浓，效果更好”，第三层次是“拓展市场，对外经济技术合作加快发展”，第四层次是“注重学习锻炼，队伍建设不断加强，综合素质得到提高”，每一层次既讲做了什么，怎么做的，又讲特点和体会。这种结构方法的难点主要在于，每一层次的情况和体会要做到夹叙夹议，水乳交融，而不能机械地划分为两段式，否则就会给人以拼凑之感。

不管采用何种方法，工作总结的结构需遵循三条原则：一是全面。工作总结所要反映的是全局工作或某项工作的全貌，所以在内容安排上要考虑到方方面面，是全局工作就不能遗漏了哪个方面，是单项工作就不能遗漏了哪个环节，否则就会影响工作总结的客观性和全面性。二是紧凑。即材料安排要环环相扣，富有条理性和逻辑性，避免零乱无序；谈工作体会要扣紧材料，根据材料进行提炼和升华，避免相互脱离。三是精炼。与任何机关文稿一样，工作总结也要力求简短凝炼。同时要正确处理好精炼与全面的关系，既不能因为片面追求精炼而削足适履，把该写到的东西漏掉，也不能因为片面追求全面而毫无节制，把篇幅拉得太长。在全面的基础上力求精炼，二者不可偏废。

63. 起草工作总结之前要做哪些准备工作?

答：从一定角度说，起草工作总结的准备工作要比起草其他机关文稿做得更充分、更主动一些。为什么呢？因为起草总结属于惯例性的工作，一年的工作告一段落了，或者一项活动结束了，即使领导不交代，办公室或秘书科也要考虑总结问题，而且领导一般也不授意，由秘书人员去写就是了。更重要的是，工作总结所反映的既然是一个地方或单位工作的情况、成效乃至它的水平和质量，就要求我们要以认真负责的精神去对待，要以积极主动的精神做好准备工作。是否积极主动，与工作总结的质量直接相关。如果抱着应付差事的态度，准备工作做得不充分，那就不可能写出高质量的工

作总结来。

起草工作总结的准备工作，最关键的一条，就是要详尽地占有材料。起草讲话稿和贯彻上级精神的文件，有上级领导讲话和文件、报刊文章作为参照，有领导意图作为依据，而工作总结没有任何东西可参照，全靠用事实讲话，没有事实就无以形成工作总结，凭空捏造不行，真假混杂也不行，只有老老实实地、原原本本地把材料抓到手。

第一，掌握材料的渠道要宽。有些同志以为，材料嘛，有各地各部门交来的工作总结，还有平常送交的信息、简报、报表等，把它们收集起来，凑一凑、理一理，不就得了？这种看法是不对的。当然，凭这些材料形成一份工作总结，也许并不困难，但它们毕竟是纸面上的东西，只是材料的一个方面，而不是全部。收集材料还有一些重要渠道不可忽视，如：实地调查，掌握第一手资料；听取群众意见，收集社会反映；查阅有关综合部门的动态分析材料，尤其是反映问题和不足方面的材料；注意掌握领导同志对工作情况的分析和对工作成效的评价，尤其是分管某项工作的领导，他所掌握的情况更详细，看法也更带权威性。只有多渠道了解情况，才能使材料全面、具体、丰富。即使有些材料不一定能成为题材，也要注意收集，因为从把握事物发展全过程、总面貌的需要来看，任何材料都不会显得多余，更何况，有的材料看起来不重要，写作时说不定又需要用到它呢！

第二，事实要搞准。实事求是地反映情况，是起草工作总结的起码要求。我们常说统计数字要注意打假防假，其实对工作总结也要注意打假防假，因为工作总结也反映政绩，如果搞假数字、假典型、假经验，同样遗害不浅，不仅使自己的工作情况和效果失真，更有害的是使上级对该地区该部门的工作评价失真，甚至会给领导决策提供错误依据。为什么我们不能仅凭下级送交的工作总结来了解情况呢？道理也在于此。应该说，多数地区和单位是会实事求是地总结自己的工作的，但的确有的工作总结与事实有较大出入，有

一定的水分，没做的说成做了，做得一般的说成做得很好，还出了这样那样的经验，说得天花乱坠，到那里仔细一看，根本不是那么回事。如果我们仅听这一面之词，就容易出偏差。所以一定要十分注重材料的真实可靠性，对重要的材料要认真核实。尤其在需要列举典型事例时，要搞清楚这个典型是否真有那么好，能不能站得住脚，写上去人家服不服气。列举数字同样要注意这一点，不能想当然，不能统计加估计。有一个地区的造林绿化工作总结就曾出过这样的问题，按各县市总结上报的数字，6 年累计全区新增造林面积 284 万亩，已经超出本地区的山地面积了，这不是跑到别地区的山上造林了吗？当然不可能，数字有假。于是要各县市重报，结果降到 197 万亩。总结上报到省林业厅，省厅领导还是不敢相信有如此“辉煌”的成就，搞了架飞机到该区上空转了几圈，遥感仪显示的数字是：新林老林加起来才 180 余万亩！结果该地区林业局长不仅没领到奖，还受到省厅通报批评。这个例子就说明：工作总结列举数字一定要真实，要搞准。

第三，对来自各方面的材料要进行综合分析，从总体上、宏观上把握事物发展的态势和特征，从而得出正确的结论。上一级的工作总结，毕竟不是下一级工作总结的简单相加，而要从中找出带共性、规律性的东西，由此体现全局工作的总体面貌。比如经济工作，各基层单位各有各的举措和特点，成效、体会都不一样，那么从全局来看又是一种什么状况？是喜大于忧还是忧大于喜？是富有特色还是流于一般化？是经验多还是教训多？又如开展某项阶段性活动，虽然各基层单位在步骤、方法上都是按上级统一部署进行，但做法、效果肯定不是整齐划一，那么从总体上看又是怎样呢？有没有达到预期的目标？哪些问题解决了、哪些问题还没有解决？所有这些，首先要在综合分析的基础上作出总体判断。如某县政府年终工作总结，开篇就是：“2000 年是世纪交替之年，是我县胜利完成‘九五’计划的丰收之年，也是我县经济工作创特色、开新篇的一年。按照‘立支柱、创品牌、强基础、壮财源’的总体思路，各

级干部扎实苦干，难中求胜，改革与建设取得了突破性的进展。”这样的判断就来自综合分析，它等于给全年的工作成效定了“调子”，也为具体内容的展开提供了依据。没有这种判断，整个材料就成了没有“主帅”的“散兵游勇”，变成零碎的情况罗列，这样的工作总结必然是不成功的。可见，在起草总结之前，对情况的透彻分析和总体把握是必不可少、至关重要的。

64. 工作总结的情况部分怎样排列工作情况?

答：情况部分是工作总结的主体，是让读者了解工作全貌的要害部位，写作上要达到的基本要求是：层次分明，事实清楚，表述得当。这里就涉及到工作情况怎样排列的问题。纵式结构的总结问题不大，按过程排列下去就可以了。而横式结构的总结则要考虑周到一些，如果排列不顺，就有可能影响表达效果。常见的方法有：

按轻重主次排列，把重点的、主要的工作排在前面，其余的排在后面。任何一个地方或单位所做的各项工作，必有一至几项是“重头戏”，把它们摆在突出位置是理所当然的，这样也便于把主要的工作业绩展现出来。比如某县政府当年经济工作的重点是推进工业化和城镇化，效果也很明显，那当然要摆在前面来写，使人一看就明白你主要做了什么事、效果如何。如果把它排在后面写，就等于把主要业绩淹没了、淡化了。

按因果关系排列，前面写怎么做的、采取了哪些措施，后面写取得了什么效果。如某市纪委的年终工作总结，先写采取的措施“加强党性党风党纪教育、推进领导干部廉洁自律制度的落实、深入开展反腐败斗争、强化党内监督和社会监督”，后写取得的成效“各级干部的廉洁守纪意识进一步增强、一批腐败分子受到查处、从源头上遏制腐败的工作取得重大进展”。

按先果后因的顺序排列，即先写取得的成效，后写所做的工作和采取的措施。这种方法常用于需要用较多数据说明工作业绩的总

结，主要又是政府和经济主管部门的总结。如某市农业局的年终工作总结，先分几个层次列举农业总产值、农产品产量、农民人均纯收入等方面的数据，后面再写所做的工作，如稳定粮食生产、发展多种经营、推进农业产业化、普及农业增产实用技术等。

还有一种情况是：把中心工作排在前面写，其他工作排在后面写。“中心”指的是经济建设，因为各方面的工作都要服从和服务于这个中心，所以在工作总结中也要突出它的中心地位。党委的年终工作总结就要用到这种排序方法。党委固然是抓总管全面的，经济工作当然非抓不可，党的建设、精神文明建设也是很重要的工作内容，但反映在工作总结上，一般都是先写经济工作，很少有把党建工作和精神文明建设摆在前面来写的。如某县委的年终总结，情况部分的排序是“一、改革开放向纵深推进，经济建设取得新的成就；二、认真开展‘三讲’教育活动，党的建设得到进一步加强；三、深入开展精神文明建设和民主法制建设，促进了公民素质提高和社会政治稳定；四、加强党的领导，改进工作方法，驾驭能力和决策水平有了新的提高”。

65. 情况部分怎样制作小标题？

答：情况部分小标题的制作，基本的要求是简洁、明快、紧凑。所谓简洁，即句子要尽可能精炼，不拖泥带水，不带修饰色彩。所谓明快，即表达意思直截了当，不含糊其辞。所谓紧凑，即标题与标题之间衔接要紧密，不能松散。这三者之中，“明快”显得尤为重要。因为人们看你做了哪些工作，首先是从标题开始的，标题本身就是工作内容的“纲”，这个“纲”意思明确、醒目，人们一看便明白了个大概。如果含含糊糊，七弯八绕，看起来就会很费劲，下面的内容再充实也达不到好的效果。比如这样的标题：“认真学习邓小平理论，领会其精神实质，尤其要把握好解放思想、实事求是这一精髓。”意思没有错，但这不像是工作总结的标题，

因为它所表达的不是你做了什么，达到了什么效果，而是你正在做什么、或者你认识到了什么。要使它像工作总结的标题，就应改为“深入开展了学习邓小平理论的活动，解放思想、实事求是的思想路线得到了进一步的贯彻”。这里说明了，要使小标题达到明快的效果，第一，采用白描手法，是怎么做的就怎么写；第二，所谓“总结”，反映的是已经做了的工作，不能用“要”、“必须”之类的祈使语；第三，一个标题只说一层意思，不要把几层意思凑在一起，以免缠夹不清。

根据表述方法的不同，小标题包含的内容也有不同，通常有以下几种：一种是任务式的小标题，如某县人大常委会工作总结中的“以推行执法责任制为重点，全面加强执法监督；深入调研掌握实情，有针对性地开展工作监督；加强联系指导，充分发挥人民代表的作用；服务‘中心’，积极完成市委交办的各项任务”，这 4 个小标题包含的都是工作任务，由此可以看出你主要做了哪些事情。一种是措施式的小标题，如某县关于减轻农民负担工作总结中的“深入开展宣传教育，增强基层干部的政策法律观念；认真开展自查自纠，取消擅自出台的农民负担项目；加强督查。发现问题及时解决，确保“减负”政策落到实处；建章立制，充分发挥制度的约束力”，这 4 个小标题包含的都是工作措施，单项工作总结较多采用这种小标题。三是效果式的小标题，如某地委办公室工作总结中的“文秘工作实现快捷、优质、高效运转；综合调研工作较好地发挥了以文辅政的作用；信息服务更加及时、全面、准确；督查工作水平有新的提高；机要工作确保了通讯畅通和密码安全；机关行政事务工作开创了新局面”，这 6 个小标题包含的都是工作效果。四是特点式的小标题，如某县县委宣传部工作总结中的“理论研究工作突出了一个‘实’字，新闻报道工作突出了一个‘深’字，精神文明建设工作突出了一个‘新’字，社会宣传工作突出了一个‘广’字”，这 4 个小标题都是体现了工作特点。此外还有一种方法：不刻意做标题，只是提示下面要展开的内容，实际上也等于是标题。

如某市委组织部工作总结的情况部分，各层次的开头分别是“在党的建设方面”、“在干部工作方面”、“在党员教育管理方面”、“在村级组织建设方面”，作为标题都不完整，只起划分层次、提示内容的作用。

66. 工作总结怎样反映工作成效?

答：反映工作成效看起来不是什么问题，实际上也有讲究。最重要的是真实，做到什么程度就写到什么程度，既不夸大也不缩小。不过，“缩小”一般不至于，需要防止的是“夸大”，没做的也说成做了，或者没做到那么好也写成做得那么好，这就违背了写工作总结的基本原则。这是其一。

其二，要注意把定量分析与定性分析结合起来。定量即数据，反映工作成效当然离不开数据，尤其是经济工作方面的成效更要依靠数据来说话，没有数据，就会显得空洞、笼统，缺乏说服力，但数据不能用得太多太滥，否则就会变成满篇都是数字，看上去让人觉得枯燥、沉闷。用数据只能用主要的、最能体现工作成效的。如政府工作总结，国内生产总值、工业增加值、财政收入、农民人均纯收入、固定资产投资、社会商品零售总额等指标的完成情况和增长情况是必须用到的，各项具体经济工作的主要数据也是必须用到的，无关紧要的、太具体的数据则没有必要用到。定性分析与定量分析是相辅相成的，光有定量而没有定性，不足以全面、准确地说明问题。所谓定性分析，即通过对照上级要求、既定目标和纵向、横向对比，对工作成效作出恰如其分的评价和判断，如“经济建设取得了长足进展”，“人民生活水平明显提高”，这里的“长足”、“明显”就是一种判断，如果经济只是一般性的发展就不能说是“长足发展”，如果人民生活水平只是略有提高就不能说是“明显提高”，所以说一定要恰如其分，要与定量分析相一致。非经济工作部门的总结很少用到数据，依据事实进行定性分析，就显得尤为重

要。比如党风廉政建设达到了怎样的效果？宣传思想工作是一个怎样的水平？它很难用数据来说明，只能通过对事实的分析和概括来作出判断。在这里，事实才是最有说服力的，如果没有足够的事实，你把效果说得再好、水平说得再高，人家也会觉得不可信。比如你说“我市宣传思想工作成效显著”，“显著”在哪里？你得摆出事实来，“舆论导向正确，为改革与建设提供了强有力的舆论支持，并在中央和省报、刊、台上了一批要闻稿，领先于兄弟地市；理论学习和研究不断深入，出了一批理论研究成果，受到上级表彰；精神文明建设生动有效，有 8 个市直单位被省命名为文明服务示范单位，我市城区再次被省文明委评为文明卫生城市……”等等，这些事实一摆，“成效显著”才有依据。有些同志在写作中只注重下结论而不注重摆事实，或者虽然注重了摆事实但摆得不全、不准，支撑不起结论，这是应当努力避免的。

其三，要注意工作内容与工作成效的一致性。不同的工作内容，其成效不同，不同的工作措施，其成效也不同，二者不能混淆，不能牵强附会。现在有一种较普遍的现象：不论总结什么工作，都与经济建设挂起钩来，都说有力地促进了经济建设。比如某组织部门的工作总结，在反映工作成效时，也像政府工作总结那样列了一长串国民经济和社会发展的主要数据，这显然不妥。以经济建设为中心，这是工作原则、指导思想上的东西，组织工作固然要围绕这个中心来进行，并且也是致力于推动发展的，但就其性质和作用而言，只是通过加强党的思想、作风和组织建设，为经济建设提供组织保证，而不是直接、具体地体现在经济增长上；像上面这种写法，既显得做作、牵强，还会给人以“贪天之功为己有”之感。其他非经济工作部门的总结都应注意这一点。实际上，只要如实反映你这个部门是真正围绕加快发展来发挥职能作用，即使成效方面没有直接的经济指标，也不至于抹煞了你这个部门直接或间接地促进了经济发展的功劳。另外还需注意的是，所采取的工作措施要与成效相对应、相吻合，表达上要注意衔接好。如某县政府工作

总结，在指导思想和措施方面突出了“注重经济增长质量，防止片面求快，争取有效益的快速度”，但反映成效时只有速度指标而没有效益指标，看不出增长质量“高”在哪里。又如某文化局的工作总结，成效中写到“特色文化建设成绩喜人”，但工作措施都是常规性的，工作内容也并无新的东西，一点看不出你的文化建设“特”在哪儿。这都是前后照应和衔接不够所造成的。

67. 工作总结怎样兼顾“点”与“面”?

答：前面说到，工作总结反映情况要全面，不全面就不足以说明你所做的工作和取得的业绩，但“全面”是否就意味着面面俱到、事无巨细都写进总结中去呢？当然不是，慢说这样写够不上质量，首先篇幅上就不允许。这里就有一个点面结合的问题。“点”即重点，需要展开写、着重写的内容；“面”即非重点，但需要兼顾写到的内容。只顾“点”而不兼顾“面”，就会缺乏全面性：只顾“面”而不顾“点”，就会显得平淡、琐碎，变成一本“流水账”。比如某县委的年终工作总结，光情况部分就列了 8 大块，从改革开放到经济发展，从计划生育、环境保护到科教文卫体，从组织、纪检到政法、统战、对台、信访、群团、民兵工作，还有人大、政协工作和思想政治工作等，几乎无所不包，而且每一部分都展开来写，加起来篇幅达到一万多字。这样写看起来很全面，其实反而不全面，因为它没有抓住重点，该展开的没有展开，不该展开的反倒展开了，而且给人一种以党代政、大包大揽的不良印象。作为党委的工作总结，这些方面肯定都要提到，但哪些方面详写、哪些方面略写要把握好：改革与发展的主要方面要详写，具体的方面让政府去详写；党的建设、精神文明建设的主要方面要详写，具体的方面让有关职能部门去详写；人大、政协工作只能从加强党的领导、支持它们发挥职能作用的角度去写，而不宜涉及其具体工作内容；统战、群团、信访、对台、民兵等工作只宜略写，甚至一笔带

过就可以了。另外，无论总结哪方面的工作，都要抓住有新意、有特色、有典型意义的内容展开写，一般化的内容点到即止。这样写才能既突出重点，又兼顾全面，既节省篇幅，又保证质量。

68. 工作总结怎样指出工作中存在的问题?

答：任何一个地方或单位的工作，肯定是既有成绩也有不足，不可能十全十美。反映在工作总结中也应该是这样，成绩要肯定，问题要指出，这才叫实事求是，是对历史也是对自己负责。现在这方面的欠缺倒不是只写成绩不写问题，而是成绩写得很全、很足，生怕漏掉了什么，而问题写得很少、很淡，生怕多写了什么，或者想方设法把成绩夸大，把问题缩小，“问题”变成了一种摆设，不痛不痒、轻描淡写地交代几句就过去了。这里有几种具体表现：一是含糊、笼统，如“与发达地区比，经济发展还有很大差距，特别是经济运行中的一些深层次问题还没有得到根本解决”，多大的差距？什么是“深层次问题”？避而不谈。二是羞答答、软绵绵，如“机关作风建设有待于进一步加强，工作效率有待于进一步提高，工作方法有待于进一步改进”，明明可以直接指出问题，他偏要从正面来说，等于什么也没说。三是避重就轻，比如某项工作没有做好，明明是决策失误的问题，偏只写工作方法上的问题；经济发展缓慢，明明存在不少主观因素，偏只强调客观因素，由于“交通不便”、由于“国家紧缩银根”、由于“亚洲金融风暴的影响”等。四是吞吞吐吐，在问题前面加上不少限制词，如“有时对干部作风建设抓得不力”，“有的地方存在重生产、轻流通的偏向”。就好像本来不存在任何问题，但出于需要硬要找出一点问题来一样，反正说不说都无所谓，谁都不得罪。

必须明确，指出工作中的问题不仅是全面反映情况的需要，更是明辨得失、趋利避害，进一步做好工作的需要。失误常常会成为正确的先导，差距往往能激发人们的奋进的热情，所以我们无须在

指出问题方面顾虑太多，怕这怕那，要有直面现实、正视问题的勇气，要有对工作极端负责的态度，把问题点准、点够、点深。当然，反映问题也不必说得太具体，把主要的问题说到就可以了；表述上注意方式方法，避免引起有关方面的误解。

69. 工作总结中为什么要总结经验教训？怎样总结？

答：所谓总结经验教训，即通过回顾工作，进行必要的理性思考，哪些方面做得好，应该坚持和发扬；哪些方面做得不好，应该纠正和避免；哪些方面做得一般化，应该加强和改进，从中找出带指导性、规律性的东西。很显然，它的作用就是承前启后。推动工作，使决策更加科学可行，使事业发展少走或不走弯路。我们的许多工作不正是通过不断的试验探索、不断的总结经验教训，由不成熟到成熟、由不完善到完善，一步步推向前进的吗？一个不重视总结经验教训的人，必然是一个头脑不清醒的人，他就难免重犯过去的错误，一个地方或单位的工作同样如此。由此我认为，作为一份完整的工作总结，特别是分量较重的综合性总结，最好要有总结经验教训的内容。

怎样总结经验教训？首先一个问题是，要与客观实际相符合，要依据事实进行提炼、概括，上升为理性的东西。有些同志把经验教训看得很玄，一想就想到大道理上面去了，于是空对空地发一通议论，什么这个理论那个概念的，说了半天还是与事实脱了节。其实，所谓经验，就是从工作实践中悟出的成功之道。比如你这个地方经济发展快，为什么快呢？因为找准了路子、抓住了重点、用好了人才，这就是经验。经验是很朴素、很实在的东西，它只能来自实践，而不是空穴来风。教训同样，它指的是某种失误或不足给予人们的启示，由此弄清楚怎样避免这种失误或不足的再次发生。比如你这个单位的青年人中存在纪律涣散、理想信念模糊、拜金主义思想严重的问题，原因何在呢？就在于缺乏强有力的思想教育工作

和制度约束，这就是教训。认识到这一点，以后就能有针对性地加强这方面的工作。

其次，总结经验教训要有自己独特的、有实用价值的东西，力戒一般化。有些工作总结中，情况部分内容充实，分量很足，而经验教训部分寥寥数语，空洞浮泛，一眼看得出作者是在那里穷应付。比如这样的句子："加快发展，必须坚持以邓小平理论为指导，坚持党的基本路线一百年不动摇；加快发展，必须坚持解放思想、实事求是的思想路线；加快发展，必须始终坚持发展是硬道理，形成方方面面抓改革、促发展的强大合力。"这能叫经验吗？话当然都很正确，但这样的话大家都想得到，放在任何场合都可以说，而作为一个地方的工作经验，则显得过于笼统、抽象，缺乏实质性的、独到的东西。同样是经济工作，各个地方有不同的思路和方法，其经验也必然各不相同，关键要靠我们去发现和把握，从中找到独特的"这一个"。还有一些总结中的经验更为"可贵"和"正确"，但那是从上级文件和领导讲话中搬过来的，比如有一份经济工作总结提到的"坚持用改革的办法解决前进中的问题；根据经济形势的变化，适时调整宏观调控政策的取向和力度；把扩大内需和调整经济结构紧密结合起来"，这明明是中央领导人总结出来的工作经验，作者竟把它据为己有了，这叫作连抄也抄得不够水平，因为你一个地方的工作经验上升不到这么高的档次，人家一眼就看出了破绽。在这点上我们务必十分明确：总结经验教训的根本目的是指导今后工作，好的经验往往能成为开展下一步工作的指导思想，所以一定要从实际出发来总结。如果只是空泛地议论几句或抄上几句，应付应付了事，那倒真的还不如不写这部分好。

再次，经验教训在写法上要做到有理有据，有骨有肉，同时要合理摆布材料，防止前后重复。有些工作总结的经验教训只是干巴巴的几条，观点下面没有事实、没有分析，这样就很难说明得了问题。那么，怎样用材料说明经验呢？除了要做到充分、准确之外，有时我们会碰到这样的问题：情况部分摆的是事实。经验教训部分

又要摆事实，怎样避免重复？这的确需要区别开来。最基本的区别是，前者是用事实说明情况，后者是用事实印证观点；前者回答做了什么，后者回答这样做使人认识到什么。基于这种区别，我们可将材料进行分工，哪些放在经验部分去写，哪些放在情况部分去写；有些材料既可归于情况部分又可归于经验部分，那就二者居其一，避免两边都用到。比如总结经济工作，解放思想既可作为工作内容，又可作为措施，如果情况部分列一个标题“狠抓解放思想先导工程，为改革与发展注入了强大动力”，经验部分又列一个标题“解放思想是做好经济工作的重要前提”，那就很难避免重复了。从总结经验的需要来看，应该放在经验部分写更合适，那么情况部分就要把解放思想的材料“让”出来。

最后还有一个问题，就是要精心提炼观点。经验教训总结得准确不准确、鲜明不鲜明，很大程度上取决于观点提炼得怎么样，观点又主要体现在标题上。在标题制作方面，除了要力戒平淡、笼统以外，还要避免表述方法上的单调、陈旧。目前常见的有两种：一是用判断句，如总结党建工作，“加强学习教育是做好党建工作的重要前提；突出抓好思想作风建设是做好党建工作的有效方法；强化制度约束是做好党建工作的有力举措；加强领导是做好党建工作的根本保证”；二是用肯定句，如总结经济工作，“必须抓紧抓好解放思想这一‘头道工序’；必须走符合区情的发展路子；必须狠抓调整和优化经济结构；必须注重建立支柱产业、开发拳头产品；必须优化环境、强化服务”。我们先不看观点新不新、准不准，只看表述方法，这两种方法不是不可以用，但用得太多太滥了，很多总结都脱不出这种俗套，就显得有些呆板了。实际上，表述方法完全可以多种多样，用工整的句子可以，用自由的、散式的句子也可以，只要能把话说到点子上，用什么表述方法都可以。

下面来看一个例子。某地区创办综合改革试验区第一年的工作总结，情况部分列了七个小标题：“一、简政放权，调动县市和企业发展经济的积极性，增强经济活力；二、以搞活企业为中心，以

大力发展乡镇企业和个体私营经济、搞活流通为突破口，带动全面发展，催化市场发育；三、深化农村改革，强化经济发展基础；四、以开放促开发，大力发展横向经济联合；五、加强基础设施建设，改善投资环境；六、抓好综合配套改革，整顿经济秩序，为经济发展创造良好的环境；七、加强党的领导，发挥政治优势，形成创办试验区的强大合力。”经验部分列了四个小标题：“一、创办试验区，人的思想精神素质的提高是首要的，只有解放思想，更新观念，才能拓宽思路、大胆探索、敢为人先；二、创办试验区，光有热情不够，盲目照抄照搬特区经验也不行，必须坚持从实际出发，扬长避短，趋利避害，走出一条有特色的发展路子；三、创办试验区，既不能求稳怕变，也不能自行其是，必须把宏观调控与微观搞活结合起来，把做好‘规定动作’与做好‘自选动作’结合起来，使改革既快又稳地向前推进；四、创办试验区，要特别注意提高各级领导的决策水平，推进决策的民主化、科学化，同时要根据不断变化的情况，加强跟踪决策，及时解决新矛盾、新问题。”这两个部分的标题，前面谈怎么改革、试验，后面谈工作体会，既不重复，又衔接和配合得很严密。经验部分的标题，紧紧扣住怎样创办改革试验区，不仅观点鲜明，表达准确，而且句式清新自然，“形”散而“神”不散。

70. 工作总结怎样写出特色，避免年年老一套？

答：曾听一位领导同志批评说：“现在有些工作总结年年都是那副老面孔，无非换动几个数字而已，这样下去怎么行？养着那么多秘书干什么？”批评得对。不过话说回来，其实多数秘书人员并不喜欢“老面孔”，但写来写去又摆脱不了“老面孔”。什么原因呢？他们认为：年年所做的工作都是那么几项，经济工作无非是农业、工业、第三产业、招商引资、个体私营经济、财政金融等等，党建工作无非是理论学习、廉洁自律、用好干部、转变作风、执行

民主集中制等等，年年岁岁花相似，还能写出什么“新面孔”来呢？

这种说法有一定的道理，但根本的问题不在于工作内容相似，而在于作者的思维方式和写作方法相似。有些同志不善于从多个角度看问题和分析问题，不善于用多种方法谋篇布局、表达观点，这就难免出现这种力不从心的情况。摆脱“老面孔”的办法其实很多，包括不同的角度、不同的结构、不同的表述方法等，我这里只说最重要的一种：突出特色。什么叫特色？就是工作中的特点，既区别于以往、又区别于别人的特点。特色从哪里来？不是从脑子里想出来，而是从实践中找出来。怎么找？在掌握情况的基础上进行对比分析：今年与去年的工作在侧重点、方法、措施、力度等方面有什么不同？所取得的效果又有什么不同？这种“不同”就是特色。我们很容易就能找到它。因为领导同志抓工作不可能年年都是那么几下子，总是根据情况的变化不断调整思路和方法，即使是同一项工作，不同阶段也会有不同的搞法，会不断出现“新面孔”。而你老是拿“老面孔”去遮盖他创造的“新面孔”，怎能不挨批评呢？

下面的例子就说明了这个问题。某县县委年度工作总结写好后，经县委办主任核稿，分管办公室的县委副书记审签，即予印发。这是多年的惯例，因为谁也没把工作总结当作什么大不了的事，更没有谁会去抠什么字眼，起草者按老办法罗列一下情况，审签者按规矩划上“同意”两个字，就算完成了。没料到，新任县委书记偏是个很重视总结工作也很善于抠字眼的人，他把刚印好的总结和上年的总结都看了一遍，然后把县委办主任找来，要求把发出的总结收回、重写。主任登时愣住了。“你看看”，书记大人倒没有发火，完全一副商量的口气，“我把这两份总结的小标题都画上了横线，差不多一样，是不是？这两年做的工作完全相同，不可能吧？你们没有对比分析一下？”主任摸着后脑勺，半天答不出话来，倒不是因为紧张，而是确实想不出有什么不同之处。书记说：“那

我给你们提示一下好不好？比如招商引资工作，我们采取了组织小分队上门招商、流动招商的办法，效果很好，这是过去没有的，对不对？抓农业着重抓特色，发展订单农业、发展库区网箱养鱼，这都是新东西吧？还有，在转变工作作风和改进工作方法方面，我们建立了领导干部每年10天与农民‘三同’的制度、每人领种5亩高效示范田的制度，受到基层干部和农民的普遍欢迎，这不都是很好的素材吗？”主任这才恍然大悟，于是组织人员重新分析材料，从突出特色入手，终于写出了一份面貌焕然一新的工作总结。秘书们都说：是呀，原来怎么没有想到这些东西呢？

看来，工作总结能不能写出特色，不在于工作本身有没有特色，而在于我们能不能捕捉到特色，同时也在于表现手法上善不善于反应特色。在找准特色的基础上，表现手法就可以灵活多样了。仍以前面的例子来说明，可选用的办法有：(1) 直接在小标题上反映特色，如“采取上门招商、流动招商的新办法，招商引资工作取得了新进展”，“以干部下乡‘三同’和领种高效示范田为切入口，工作作风和工作方法有了明显转变”，这样做标题就不至流于一般化。(2) 有特色的工作详写，无特色的一般性工作略写，这样也可以让特色凸现出来。(3) 在情况部分，前面先罗列总体工作情况，后面集中一段讲特色。(4) 情况部分作一般叙述，经验部分着重谈工作特色，这样可以使经验更集中、更带有启发性。

【写作实例之四】

中共××地委1996年工作总结

(一)

1996年，我区各级党组织认真贯彻落实党的十四届四中、五中、六中全会精神，按照省委的总体工作部署，组织和带领全区人

民抓紧抓好以经济建设为中心的各项工作，夺取了“九五”第一年两个文明建设的新胜利。

——经济在加强宏观调控环境中保持了快速增长。全区上下齐心协力，排难而进，加强农业，主攻工业，大力发展乡镇企业、个体私营经济和招商引资，努力开拓市场、搞活流通，保持了全区经济快速、健康发展。全区实现国内生产总值192亿元（现价，下同），比上年（下同）增长13%（可比价，下同）；工农业总产值255.6亿元，增长14.11%，其中工业总产值119.88亿元，增长20.44%；财政收入（老口径）实现16.75亿元，增长17.02%；农民人均纯收入1800元，增加62元；社会消费品零售总额62.1亿元，增长17.5%；商品零售价格涨幅为6.1%；人口出生率17‰以内。经济发展的特色进一步形成：全区特色农业产值49.7亿元，占农业总产值的36.8%；果业面积达246.46万亩，其中脐橙、甜柚等优质水果面积达106万亩，水果总产45.68万吨，增加11.28万吨，新增果业开发面积43.67万亩；特种养殖业总产值9亿元，翻了一番；个体私营经济进一步发展，提供税收4.3亿元，增长20%；全区新批外资项目148个，签约外资额1.51亿美元，实际进资8933万美元，增长38.51%。扶贫攻坚成效显著，一年中减少贫困人口20万。交通、能源、通讯等基础设施进一步改善，后劲增强。

——改革向纵深推进。按照突出一个重点（国有企业改革），拓展二个层次（小城镇和铁路沿线七县市综合改革试点），建立和健全五个体系（市场、国资营运、社会保障、宏观调控和政府对农业的扶持保护体系），实现两个转变（经济体制和经济增长方式的转变）的改革思路，继续推进了改革开放。坚持“抓大放小”，已组建的7户股份有限公司和22户有限责任公司，实行了按《公司法》运作；大胆学习和借鉴外地改革经验，出台了《国有小企业实行股份合作制的试行办法》，积极开展了联合、兼并、托管、租赁、拍卖、股份合作制等多项改革，目前已有28家企业完成了股份合

作制改造，职工股金达1000多万元。18个建制镇的综合改革试点工作起步良好。铁路沿线七县市综合改革稳步推开，促进了开放开发。在农村着力实施了农业产业化战略，以“公司加农户”为主要形式的合作经济组织达3000多个，形成了一批“龙头”企业。以搞活地产品流通为突破口，出台了《关于强化促销措施搞活地产品流通的意见》，推动了流通体制的改革。

——党的建设进一步加强。一是进一步提高各级干部特别是领导干部的素质。组织各级干部开展政治理论学习，突出学习邓小平理论，学习江总书记关于《领导干部一定要讲政治》等一系列重要讲话，学习五中、六中全会《决议》；地委制订了《关于加强县级领导班子思想政治建设的意见》；坚持干部“四化”方针和德才兼备原则，严格贯彻执行《条例》，选拔了一批优秀中青年干部，调整充实县（局）级领导班子，提高了班子的整体素质。二是以村建为重点，进一步加强基层党组织的建设。按照农村基层组织建设三年规划和“五好”要求，选派了1963名机关干部，筹措5000多万元资金，整顿后进村支部，帮助和扶持经济薄弱村发展集体经济。全区原有的442个后进村支部98.5%转化升级为一类或二类支部，1455个经济薄弱村大部分集体经济纯收入达3万元以上。企业、机关、学校、街道等基层党组织建设进一步得到加强。三是以开展反腐败斗争三项工作为重点，进一步加强廉政建设。狠抓领导干部廉洁自律各项规定和制度的落实，县级以上领导干部自查自纠面达98%以上；副县级以上领导干部收入申报面达99%以上；清理县级以上干部超标住房219户，其中退出30套住房，补交差价53万余元；清理违规用公费购置的大哥大498部；有效遏制了用公款吃喝玩乐的现象。狠抓大案要案查处，全区立案728件，其中县级干部22件，科级干部171件，贪污受贿万元以上大案90件。一年来，人大、政协、统战、民兵预备役和群团等工作都取得了新的成绩。

——精神文明建设出现了新局面。地委制订下发了《关于贯彻

落实党的十四届六中全会精神，进一步加强社会主义精神文明建设的意见》，进一步加强了党的宣传思想工作，广泛开展了思想道德教育和群众性精神文明活动。通过开展“三讲”、“双学”活动，进一步提高了党员、干部的思想政治素质；通过地区工商银行等11个单位实行承诺制服务，有力推动了窗口行业的职业道德建设；通过实施“1133”工程，广大群众的整体文明程度不断提高。积极开展“扫黄打非”斗争，进一步繁荣净化了文化市场。积极做好稳定工作，妥善处理群众来信来访，切实减轻农民负担，做好企业解困工作，加强社会治安综合治理，强有力地开展“严打”斗争，继续保持了全区政治社会的稳定。科技、教育、文化、卫生、体育、新闻等社会事业都有了新的发展。

一年来的工作，成绩是主要的，但也存在一些困难和问题。一是部分国有企业生产经营困难、效益滑坡，部分企业转制存在“空转”现象，没有在求实效上下功夫；二是农业基础还比较脆弱，防灾抗灾能力较差，农民增收缓慢的问题仍很突出，尤其是库区部分农民还出现了“返贫”现象；三是财政困难，入不敷出，有1/3的乡（镇）拖欠干部和教师工资，反映出财源建设和增收节支工作抓得不力；四是在用人问题上存在失察现象，重公认不够，以至有的干部提拔后社会反应较大；五是少数干部的作风仍存在不实的问题，官僚主义、形式主义未得到彻底克服，“文山会海”屡禁不止，影响了工作效率的提高。

(二)

回顾过去一年的工作，我们的主要体会是：

1. 抓发展必须保稳定，保稳定为的是促发展。这方面，我们既有经验，也有教训。7月份，××县四个乡镇出现群体性上访事件后，地委采取了一系列非常措施，迅速平息了事态，稳定了群众情绪。更重要的是，不失时机地引导各级干部从中吸取教训，在全

区范围内普遍对农民负担情况开展查纠活动，取消了一批不合理项目和不正确收费方法，受到了群众欢迎；抽调了2358名机关干部，深入到5个县市58个乡镇开展了为期一个月的宣传农村政策暨勤政爱民活动，与群众实行“三同”，帮助群众抗灾救灾，发展生产，密切了干群关系。在城镇广泛开展了“扶贫济困送温暖”活动，帮助困难企业解决职工的生活困难，减少了不安定因素。稳定压倒一切，没有一个稳定的环境，什么事情也干不成，这一条我们应该牢牢记取。作为一级班子、一名领导干部，既要兴一方经济，又要保一方平安，否则就是失职。

2. 解放思想无止境，要着眼于不断解决新问题。年初，面对发展的困境，我们再次在全区开展了进一步解放思想的大学习、大讨论，提出以开拓市场、搞活流通为突破口，推动改革开放向纵深发展。领导机关带头解放思想，组织了部分机关干部赴外地帮助本地企业开拓市场、推销产品。解放思想天地宽，使我区特色农业、个体私营经济和招商引资等项工作在全省创出了一定特色。解放思想是我们做好各项工作的法宝，只有进一步掌握和用好这个法宝，工作才能创特色、争一流。同时，解放思想不能满足现状，而要根据不断变化的形势，研究新情况，解决新问题，进入新境界。

3. 发展来自于“合力”，“合力”来自于“同心”。只有始终高举团结、发展的大旗，不断强化各级干部的“中心”意识、责任意识、发展意识，深入改革与发展的主战场，解决各种实际问题，我们的事业才能顺利发展。为了充分调动方方面面抓经济的积极性，在地、县市几套班子成员中广泛开展了“六个一”(联一个点，挂一个项目，抓一个典型，交一批朋友，引一批资金，创一流工作)的活动，把工作目标逐项分解到人头，共同抓落实。对各部门、单位提出了帮助和参与发展工业、乡镇企业及开发果业、招商引资等经济工作的任务，充分发挥部门职能作用，在资金、物资、人才、技术、销售和创造宽松环境等方面给予支持，以实际行动服从和服务于经济建设。没有这种强大的“合力”，就不可能有今天的发展。

4. 只抓经济发展而不抓社会进步的做法是短视的，也是危险的。对这一点，部分领导干部曾有过不同认识，是实践使我们逐渐清醒起来。发展不只是经济速度问题，还应包括社会全面进步，任何时候都不能以牺牲精神文明为代价，换取经济的一时增长。全区各级党组织坚持两手抓、两手都要硬的方针，在搞好经济建设的同时，把精神文明建设摆到更加突出的地位，努力探索在改革开放和社会主义市场经济条件下，加强思想政治工作、搞好精神文明建设和党的建设的新路子。针对改革和建设中的热点问题，重点加强了行业作风建设和职业道德教育；大力培植典型、宣传典型，积极开展向先进人物学习的活动；联系实际深入开展党性、党风教育，进一步加强党的建设、民主和法制建设，保证和促进了全区经济和社会的协调发展。

5. 能否加快发展，干部素质始终带有根本性。提高干部素质，首要的问题在于学习。为了加强各级领导班子的思想作风建设，地委除了组织各县市几套班子领导成员集中学习毛泽东、邓小平、江泽民同志有关文章外，还组织全区乡（镇、场）党委书记集中培训，地委领导分头授课，帮助他们掌握政策法律，增强公仆意识，提高领导水平。地委还注意在平常工作中发现好的典型，总结推广他们的先进经验；对素质不高特别是作风恶劣的极少数干部，及时作出必要的处理。实践证明，干部素质问题，抓与不抓效果大不一样。只有不断提高干部素质，干部队伍的战斗力、凝聚力才能不断增强，各项任务目标才能顺利实现。

评析：

作为党委工作总结，它首先遇到的一个问题是：怎样选取材料？怎样体现党委对两个文明建设的核心领导作用和驾驭作用？这份总结的优点就在于：抓住主要的、带关键性和方向性的东西来写，既全面反映了党委所做的工作，又避免了包罗万象、写得太细。经济建设为中心，党委固然做了大量工作，但文中只列举了经

济发展的主要数据和改革的主要举措及成效，这样就避免了与政府工作总结雷同。

前面说过，工作总结应该实事求是。这份总结在反映成绩的同时，没有回避问题，指出了工作中存在的5个方面的不足，而且写得比较具体、尖锐，避免了那种轻描淡写、把问题当摆设的写法。找准不足，才会明白下一步该朝什么方向努力。

既有情况，又有体会，夹叙夹议，富有理性，这才是一份完整的工作总结。文中总结的5条体会，既是实践中探索所得，也是今后工作中应当继续坚持的。这样，总结工作的真实意义也就体现出来了。

这份总结层次分明，语言精炼，详略有致，情况和体会部分材料安排得当，也是值得肯定的。

第六章
信息的编写

71. 为什么说信息是小块头、大能量？

答：这是由信息的特殊作用所决定的。在过去计划经济年代，地方党政做什么、怎么做，生产单位生产什么、生产多少、怎样销售，全部按上级指令和计划进行，用不着基层的同志花费太多的心思；人们的思维活动也是这样，由于“左”的路线统治了一切。你只能按上面定的框框进行思维，即使有自己的想法也只能憋在肚子里，盛行一时的一刀切、一边倒、一阵风、一个声音、一种模式就是在这种环境中形成的。如今不同了，我们已经进入了市场经济时代，市场经济是竞争经济、效益经济，同时也是信息经济，加上市场经济条件下人们的思想空前活跃、工作的自主权大大增加，在此情况下，领导者要准确决策、生产经营者要实现利润最大化，就不能不重视信息。信息可以使人耳聪目明，可以带来机遇和效益；谁掌握的信息越多、越及时，就越能赢得工作的主动权。一位成功人士说过：“我全部的诀窍就是比别人快半步，快一步不行，怕出轨，风险也太大；和别人齐步走也不行，不可能在竞争中获胜；只有快半步才恰到好处，既稳当，又能抢得先机。”这种“快半步”靠的就是信息灵、反应快，要不然他想快也快不了。

信息按作用分，有决策信息、市场信息、技术信息、理论信息、学术信息等；按职能分，有党委信息、政府信息、部门信息等；按性质分，有政策信息、经济信息、问题信息等；按传播方式分，有文字信息、媒体信息、网络信息等。这里只讨论党政机关和

部门的文字信息。

信息，是以其见事快、篇幅短、时效性强的特点而显示出其重要地位和作用的。有时它是“千里眼”、“顺风耳”，通过它能及时掌握工作情况，找到决策依据；有时它是“晴雨表”、“温度计”，通过它能了解群众情绪，掌握各种社会动态；有时它是“喉舌”，通过它把上级的工作部署和方针政策及时传达给基层；有时它是“桥梁”和“纽带”，通过沟通上下左右的联系，交流情况，互通有无。很多情况下，领导同志还特别看重信息对本地本部门工作思路和工作成效的宣扬作用，如果发现上级信息刊物上老是没有本地信息，就会对信息工作人员提出批评。批评得对：做了工作反映不上去，就可能影响上级对你这个地方工作的评价和支持，岂不是失去了信息应有的作用吗？

信息的诸多作用中，当首推对于决策的辅助作用。领导决策离不开信息，信息量越大，反映的情况越全面、越准确，对决策的辅助作用就越大。所以各级党政办公室和政研、体改等部门都把决策信息作为重点来抓，也的确有不少信息帮了领导的大忙。如某县县长从政府办提供的几条信息中得知：稀土价格即将大幅回升，而部分乡镇存在严重的无证开采现象，不仅造成资源浪费，还导致税源流失。县政府当即作出部署，对稀土开采秩序进行整顿，取缔无证开采，追缴漏交税款，结果，仅税款就补交了300万元，当年全县稀土开采、加工提供的税收达2000万元。信息的作用由此可见一斑。

72. 什么样的信息更能引起领导重视？

答：要让领导重视，我觉得首先不是写作技巧的问题，而是选题问题。也就是说，你所编写的内容，是不是领导所关心的、所需要知道的、所感兴趣的，这就像文学作品一样，要有较强的可读性人家才愿意看。有些同志不懂得这一点，光是一厢情愿地想：领

导，你看吧，看吧，看完批几个字吧，这样我写的信息就算派上用场了。结果领导扫一眼就丢开了，让你白忙一场。

这就说明了选题的重要性。并不是所有的素材都可以成为有用的信息，要经过精心筛选才行。怎样筛选？按照通常的说法，就是要选取两个文明建设的重大问题，人民群众所关注的热点、难点、疑点问题，领导决策所需要了解的问题。这些都没有错，但我这里换一种通俗的说法，我们所要选取的是：

（1）大事，即工作和生活中出现的重大事情，尤其是对领导决策和全局工作有着重要影响的事情，比如重要决策依据、重大方针政策的出台、基层干部和群众的重要反映、社会重大动向等；

（2）好事，即能让领导高兴或感兴趣的事，如某地某单位出现了某方面的重要典型、某种具有推广意义的工作经验，某个难题被破解、某个重要工作目标得以实现，某大财团有意向到本地投资，上级某项政策、某专家建议可能对本地发展大大有利等；

（3）坏事，即需要引起领导重视并迅速处理的事，如重大刑事治安案件，群体上访、天灾人祸、重要设施被毁坏等突发性事件；

（4）难事，即实践中遇到的新情况、新矛盾、新问题，如下岗职工再就业问题、农民增产不增收的问题、流动人口的计划生育管理问题、财源枯竭问题等；

（5）新鲜事，即实践中出现的新生事物，如一个有争议的人物、一项带有试验和探索意义的改革举措、一项重大创造发明等；

（6）领导在汇报会上听不到的事，即被某些下级官员千方百计“捂”着的事，如浮夸虚报、干部腐败、干群关系紧张、拖欠教师工资等；

（7）群众憋在心里没敢说出来的事，如负担太重、干部太凶、该办的事没给办、想提的意见没处提等；

（8）根据预测可能发生的事，如某个带苗头性、倾向性的问题，某种政策走向、某种发展趋势等。

总之，公事私事天下事，好事坏事荒唐事，只要对领导决策有

帮助、对推动工作有价值，都是我们筛选的对象。

这里就涉及到如何拓宽信息源的问题。坦率地说，现在不少领导机关的信息源太窄，掌握的信息太少，仅凭下级机关报来的信息和其他材料编来编去，还能编出多少值得领导重视的信息来？连信息工作者自己都耳目闭塞，还搞什么信息？应当明确，信息工作为领导服务、为实践服务，决不仅仅是写信息和编信息，更重要的是通过多种渠道搜集到有价值的信息。下级机关报送的材料固然是一条渠道，但还有其他一些重要渠道可以运用，比如实地调查、与人交谈、网络信息等，甚至连广交朋友也是有益的。

实践证明，明察暗访是掌握重要信息的一种有效手段。因为基层很多真实情况都是办公室里听不到、材料上看不到的，只有下到第一线去、到群众中去搞调查，甚至也来个“微服私访”，才能掌握得到。当年毛主席他老人家每天看的材料、听的汇报还会少吗？但他还嫌不够，每逢身边的工作人员回乡探亲，他都要交代一项任务：搞点调查研究，如实反映基层的情况。还有，中央电视台焦点访谈的记者们为什么大都“偷偷摸摸”搞采访？为的也是“真实”二字。当然，我们提倡明察暗访，并不是不相信基层干部，有意找他们的“岔子”，而是为了掌握生动、丰富、实在的第一手资料，从中找到有价值的信息题材，从而使写出来的信息能引起领导重视，至少要让领导喜欢看。

73. 现在不少党政机关的信息刊物没人喜欢看，为什么？

答：的确存在这种现象。有人评价说：这类信息通常只有三个半人会看：一个是作者自己，一个是提供信息源的人，一个是当事人，还有半个是打字员，因为她只管打字而不往心里去，所以是半个。这话说得有点刻薄和夸张，但又像是那么回事。辛辛苦苦编写出来的信息没人喜欢看，这不能不说是一种悲哀。但问题是：这是什么原因造成的？其实还是前面说过的，选题上有问题。不信，你

把某些信息刊物拿来浏览一番，你将惊讶地发现：它们大致上可以归为三大类——

一类是“思路信息”。如“××县发展工业经济注重打好‘五张牌”’、“××乡农业产业化建设突出四个重点”、“××局思想政治工作抓住‘六个一”’，等等。信息应当反映工作思路，好的思路可以供人学习借鉴。但有的思路太一般化，没有任何特色；有的思路纯粹是拾人牙慧，不说人家也知道；有的思路明显是说大话，看那气势简直连航空母舰也能造出来，问题是实现不了；有的思路做作而别扭，不是123就是321，老在那里玩数字游戏。老把这些东西搬进信息刊物去，谁看?

一类是“政绩信息”。今天是这个地方粮食增了产，明天是那个地方财政增了收，后天又是哪个地方搞了个什么工程，反正是“到处莺歌燕舞”。同样的，信息应该反映各地各部门的工作成绩，但是，第一，要有所选择，不能不分轻重大小，一概照登；第二，要注意把握好“度”，不能把信息刊物办成了“政绩簿”。因为有的基层干部的确存在这样的思想：出了问题生怕上面会知道，做出点成绩又生怕上面不知道，于是天天上报的信息都是“形势大好”，简直提前进入共产主义社会了。如果你老不采用人家的信息，人家还可能派专人来“拜访”你呢！好了，你用多了这个地方的“喜信息”，其他地方的同志心里平衡得了吗？于是也天天给你报“喜信息”，也派人来“拜访”，于是你的信息就变成“政绩簿”了。所以你千万别小看了你编出来的信息刊物，在一些同志看来，其作用兴许不亚于组织部的干部考察表呢！

一类是“领导讲话和活动信息”。一会儿某书记亲自深入基层体察民情，一会儿某县长在视察工作后发表了非常重要非常正确非常有指导意义的讲话，一会儿又是某主任不顾年老体衰亲自参加植树劳动。话说回来，这里也有某些说不清道不明的原因，你报了党委一把手的就得报政府一把手的，报了正职的还得报副职的，报了党政的还不能漏掉人大、政协的，反正谁都不好得罪。虽然如此，

我们还是要认真把好关，领导讲话也好，领导活动也好，只能挑选那些重要的、有典型意义和指导意义的内容，而不能片面考虑平衡，什么东西都往里边塞。

综上所述，不难看出某些信息刊物没人喜欢看的根本原因：人家想看的看不到，不想看的倒是天天有看。老看这些东西，你说烦不烦？

74. 怎样制作信息题目？

答：制作信息题目本身就是一个大题目、难题目，可以说，没有哪种文章的题目像它这么难做，这么让人费心劳神。为什么呢？第一，它的概括性要强，让人一看就明白下面要说什么内容，甚至题目本身就说明了一切；第二，它的吸引力要强，让人一看就会被"抓"住，不得不接着往下看；第三，它的技巧性要强，角度要选准，文字要节约，语言要朴实，意思要明确。由此可见，题目做得好，这条信息也就成功了一大半；题目做得不好，下边写得再好也是枉然。打个不太恰当的比方：题目的重要性就像女人的脸蛋，脸蛋漂亮才会招人喜欢。这就难怪信息工作人员常常要为找一张"漂亮脸蛋"而冥思苦想、斟酌再三了。

这里重点说说技巧问题。技巧就等于给"脸蛋"化妆，又是眉笔又是口红又是什么这个露那个霜，不管你怎么七弄八弄，反正要把"脸蛋"弄得尽可能漂亮些。有些同志老是抱怨上级机关不采用他的信息稿，其实他不明白：题目里头大有文章。许多信息反映的内容其实大同小异，就看你的题目做得"抓"不"抓"人。"抓"就是吸引力，让人眼睛刷地一亮，非看下去不可。举个例子：两条同样反映发展个体私营经济的信息，他做的题目是《××市采取措施进一步发展个体私营经济》，你做的题目是《××县着力做大做强个体私营经济》，"做大做强"就明显比"进一步发展"更"抓"人，两相比较，你的稿子被采用的可能性就更大。可见技巧是多么

重要。具体要掌握新、精、巧、实等几个要领：

新，指的是角度要新。同样的工作，从不同的角度去做题目，效果肯定不一样，这同新闻记者找视角是同样的道理。我们常常会遇到这种情况：同一内容的信息去年也报，今年也报，甚至一年还报好几次，题目怎么做呢？比如反映企业改革情况，你总不能老是在《××市把企业改革作为重中之重来抓》、《××市举全市之力推进企业改革》这样几个题目上打转转吧？实践本身就是日新月异的，我们做题目还愁找不到新的角度？关键还是要向实践找角度，新的思路、新的侧重点也就是新的角度。比如《××市“组大组强”走活企业改革一盘棋》、《××县通过外资嫁接使一批企业起死回生》，这就是从不同的角度出了“新”。还有一种情况是，下面报送的工作情况平铺直叙，没有反映出独特的东西来，这就要靠我们帮他找角度。比如材料中包含了改革、管理、技改等多项内容，我们就要分析一下：哪方面的内容更具体、更有特色、更有利用价值？如果是管理，那就抓住这方面来做题目。

精，即精炼。精炼不仅仅指句子简短，还包括概括性要强，能把下面的内容“拎”起来，否则句子再简短也没用。比如这样的题目《××县狠抓林产加工业、钨钼制品加工业、绿色食品工业和电力工业促进工业经济大发展》，句子太拖沓，而且不必这样具体，显然没有达到简短的要求。如果把它改成《××县力促工业经济大发展》，句子是短了，但又显得太笼统，把它改成《××县主攻四大支柱力促工业经济大发展》，这样才符合精炼的要求。这里就涉及到怎么概括的问题，概括就是把内容中的重点、精华浓缩到题目上，但内容不展开，只是一种提示，如前面例子中的“四大支柱”。有时候内容比较散、层次比较多，那又怎么概括？比如内容是小城镇建设，其中包括了总体目标、实施步骤、政策措施和所取得的成效等，你就很难采用前面这种“数字概括法”，侧重某一个方面又“拎”不起来，那就只有采用“抽象概括法”，如《××县从大战略的高度推进小城镇建设》，其中“大战略的高度”就是一种抽象，

是一个定性概念，它不提及具体内容但又涵盖了具体内容。

巧，即巧妙，运用多种方法把题目做出特色。这有点像搞产品包装，货是一样的，但不同的包装可以导致不同的销售效果。巧，说得不好听就是搞点文字技巧，包括句式、用词、语气、风格等方面都有窍门可找。这里列举几种方法：(1) 比喻法，如《××市农业产业化巧打“特色牌”》，打牌是一种比喻，这就比《××市农业产业化力创特色》更具形象感；(2) 修饰法，如《××县出狠招治“三乱”》，“狠”是形容词，用以修饰“招”的程度，这就比《××县认真治“三乱”》显得更有动感和力度感；(3) 悬念法，如《××系统治理公款吃喝顽症有良方》，什么良方？吸引读者往下看，这就比《××系统狠刹公款吃喝风》更有吸引力；(4) 渲染法，如《电子游戏室坑害青少年已经到了非整治不可的时候了》，一看题目读者就会紧张起来，这又比《电子游戏室坑害青少年应予整治》更有鼓动性和紧迫感。除此四种，还有什么方法？聪明的你，一定可以想到更多。

实，即朴实、实在。我们强调题目要讲究技巧，绝不意味着可以堆砌辞藻、故弄玄虚。对于信息来说，最通俗、最自然的题目往往也是最精彩的题目，虽然它包含了技巧，但要不着痕迹；同时，由于信息一般没有专门的导语（开头语），很多情况下题目本身就承担了导语的任务，所以必须朴实自然、明白易懂才行。比如这样的题目《××厂大张旗鼓破釜沉舟搞改革成绩斐然》，很漂亮，很有气魄，但太虚，光是堆砌形容词，还不如《××厂大刀阔斧搞改革成效显著》更实在些；又如《××县委一班人以“三讲”为动力夙兴夜寐呕心沥血殚精竭虑谋发展》，同样是华而不实，看样子县委一班人为了发展连命都不要了，还不如《××县委一班人以“三讲”为动力专心致志谋发展》更可信。也许你的水平很高，有满肚子的华章丽句用不完，但千万别在信息头上打主意，否则就是浪费表情。

75. 信息怎样结构?

答：关于这个问题，我们先来看看信息的“个头”有多大。很明显，它不像讲话稿那样大腹便便，也不像调研报告那样虎背熊腰，甚至比通知、批复还矮了一大截。它是机关文稿中最不起眼的“小不点儿”，多则几百字，少则几十字，有时甚至只是一句话，简直是“侏儒”一个，难怪有些“大手笔”老是瞧不起它了。但其实，它个头小，五脏全，篇幅短，结构难。“大块头”们块头大，容量也大，一个个标题、一个个层次和段落尽可从容铺排，而信息呢？它要在一个很小的空间里合理安排结构，这就像有些高人居然能在头发横断面上刻字一样，其难度是可想而知的了。

信息的结构包括题目和主体，没有结尾。题目已在前面说过了，需要探讨的是主体部分。

首先一个问题：怎样开头？当然不能像其他文稿那样也搞个“帽子”部分，“帽子”一戴就没有“身体”的位置了。必须开门见山，直截了当。常见的方法有：(1) 承接式开头，即连接题目的意思，直接展开内容。这种情况下，题目本身就已经为它开好了头。如题目是《××县加大主攻工业力度》，紧接着就是内容：“一是制定了36条优惠政策；二是建立领导挂钩帮扶企业制度；三是新开辟了一个面积为5000亩的工业园区。”这时如果在题目后面又搞个开头，就显得多余了。(2) 铺垫式开头，即题目的导语作用不具体，需要铺垫一下，交代有关事项再展开。如《北京简化行政审批程序》，接着一句话作铺垫：“今年在各区县推行‘一站式’办公审批。”把时间、范围、方法交代清楚了，它对于题目是具体化，对于后面的具体内容是导语。(3) 归纳式开头，即’在题目不具归纳性的情况下，用开头一句话“拎”起后面的内容。如《××市加强基础设施建设优化经济发展硬环境》，开头一句话是“该市计划年内抓好基础设施建设7件事”。(4) 过渡式开头，即用一句话把题

目和内容连接起来，使语气和意思相连贯。如《武汉实施培养年轻干部“五个一批”计划》，接着以“具体做法是”带起具体内容。以上 4 种方法，除了第一种是以题目作开头外，后 3 种方法都是在题目和内容之间起一种“纽带”的作用。

第二个问题：怎样摆布具体内容？根据内容的不同，通常有以下几种摆布方法：一是自然摆布法，即内容本身比较简单、脉络比较清楚，无须多费心思，直说就行了，如“××中学厕所坍塌造成 7 人伤亡，原因正在调查之中”。二是纵向摆布法，即按照事物发展的逻辑顺序进行摆布，或因果关系，或递进关系，把它的全貌反映出来。如反映某县发展食品工业思路正确、措施得力、效果显著，那么就是先讲思路是什么、采取了什么措施，后讲取得了什么效果，产值、利税增长了多少。三是横向摆布法，即反映的不是事物发展的全貌，而是其中一个阶段、一个“横断面”的情况，反映工作中好的思路、措施和经验、特点就常用这种方法。如反映某县在发展高效农业中突出果业、反季节蔬菜、食用菌、中药材等四个重点，这就是思路和做法，可用并列的方法进行摆布。无论采取何种摆布方法，只要把内容表述清楚、完整，目的就达到了。

第三个问题：信息的结构要注意什么问题？由于信息的结构空间很小，不管采用哪种方法，最重要的是遵循“紧凑”的原则。整体不紧凑，就会把篇幅拉得太长；部分不紧凑，就会挤占其他部分的空间。所谓紧凑，就是在层次分明的基础上，做到内容与题目“咬”得紧、层次与层次之间“粘”得紧、句子与句子之间“跟”得紧。下面我们来看一个例子。题目是《××县实施“小城镇、大发展”战略》，全文如下：

“经过反复调查论证，总体目标是：在重点发展县城镇的同时，合理发展一批建制镇。到 2003 年，全县城镇化水平达到 32%。该县强调，小城镇建设必须把发展经济摆在首位，夯实小城镇建设的基础。要解放思想，以市场为导向，调动各方面的积极性。要科学规划，合理布局，‘规划年年变，一年一个样’的状况必须改变。

一定要充分运用市场规律，避免过去那种政府包揽一切的做法。要多渠道筹集建设资金。要用好用活小城镇建设资金，大力推进城镇社会保障制度改革。要积极开展土地使用制度创新，妥善解决小城镇建设用地问题。要搞好户籍管理制度改革，落实鼓励农民进城镇的有关政策。务必深化小城镇行政管理制度改革，走‘小政府、大社会’的路子。”

这条信息像信息吗？老是“要”、“一定要”、“务必”，听那口气倒像是哪位大领导在作重要讲话。不过最要害的问题还是不紧凑，散，简直杂乱无章，而且废话不少。具体有哪些问题，你拿前面的要求对比一下就明白了。我这里改出一份，供你参考：

“总体目标是：在重点发展县城镇的同时，合理发展一批建制镇，到 2003 年，全县城镇化水平达到 32%。具体做法是：以解放思想为动力，以市场运作为手段，以调动各方面积极性做保证，落实好 4 项措施，一是科学规划，合理布局；二是多渠道筹集并管好用好小城镇建设资金；三是深化小城镇行政管理制度改革，走‘小政府、大社会’的路子；四是深化土地使用制度和户籍管理制度改革，落实鼓励农民进城的有关政策。”

由上可见，要使结构紧凑，概括和归纳是非常重要的，至少要做到两条：前后不重复，条理性强。

76. 信息的语言有什么特点？

答：信息不仅“个头”小，而且说出来的话也很短，短到不肯多说一句话、不肯多用一个字。它总是担心说多了、说长了会浪费别人的时间。它总是力图用最简约的语言把事情说清楚。所以，诸如因为所以不但而且但是不过只有才能之类的关联词、转折词它一般不用或很少用到，那些七拐八弯啰里啰嗦的长句怪句欧化句它更是拒绝运用。比如你说“××县委、县政府全体领导成员以强烈的责任感和紧迫感认真抓好精神文明建设各项任务的落实”，到了它

嘴里可能变成“××县党政班子力促精神文明建设上台阶”；你说“之所以派出这批干部到基层去挂职锻炼，是因为他们长期待在机关，缺乏基层工作经验”，它说的可能是“派这批机关干部下去挂职，以积累基层工作经验”。长话短说，这是它的第一个特点。

第二，它的语言非常朴实。因为它的话要让人一看就明白，就能了解发生了什么事情、能掌握某种动态或得到某种启示，而不能让人去猜、去琢磨，更不能说空话、套话、大话，让人一看就烦。所以，它从不振振有词地高谈阔论，不巧言令色哗众取宠，不加入作者本人的评价和主张，而只是老老实实、原原本本地把事物的原貌告诉读者。有些信息当然也少不了讲道理、谈认识的成分，比如某部门工作成绩突出是得益于“提高思想认识，提高业务素质，强化制度约束，领导率先垂范”等4个方面，那么它对“提高思想认识”这一项可能只是点到为止，或者干脆略过不提，而着重反映其他3个方面，因为思想认识问题大同小异，讲多了占篇幅，重要的是把有特点的措施或经验反映出来。当然，也有一些信息是专门反映思想认识问题的，但它也不会去讲纯而又纯的理论，更不会不着边际地论述什么必要性重要性迫切性之类，而只是从理论与实际相结合的角度，采撷有新意的思想火花，反映思想认识方面解决了哪些实际问题。

第三，它说话习惯于抓重点，力求说一句像一句，句句说到点子上，无关紧要的话、可说可不说的话，它坚决不说。道理很简单：时间和篇幅不允许它面面俱到什么都说，它的作用也不允许它唠唠叨叨净说一些鸡毛蒜皮的事情。比如反映某个系统重视做好干部职工的思想政治工作，它不会从摆正位置到加强领导、从工作内容到具体方式方法全过程反映，而只会抓住关键性的措施和重点解决的问题来说，比如关键性措施是因人施教、寓教于乐，重点解决的问题是理想信念不坚定、精神状态不振，它说到这些就可以了。又如这样一段话：“××县在工作中坚持发展是硬道理，以党的政策调动方方面面的积极性，特别是注重协调好条条与块块的关系，

建立了部门服务经济建设业绩考评制度。”它可能只突出“业绩考评制度”，因为这才是实质性的东西，其余的话可以去掉或一笔带过。

第四，它说话力求准确、鲜明，不含含糊糊、模棱两可。这是因为，凡写进信息的东西，都是实践中存在的东西，或成绩，或问题，或经验，或教训，都要求明白清楚，准确无误，来不得半点含糊。比如这样的说法：“××乡经济建设取得了较好的成绩”。“较好”，究竟怎么个好法？意义不确定。也许原意是比“好”差一点，比“一般”又好一点，但信息中不宜这样表述，是好就好，是一般就一般，或者回避这个提法，只用数字及增长幅度来说明问题。又如“看来，片面追求速度而不注重效益是不行的”，这个道理本来就是不言而喻的，前面有个“看来”，语气上带有不确定性，这也不符合信息的语言特点。

77. 党委、政府、部门的信息有何区别？怎样使三者协调一致？

答：虽然同样是搞信息，但党委、政府、部门的信息确实有所区别，这种区别主要来自于它们的职能和服务对象各不相同。党委是驾驭两个文明建设全局的，政府是具体抓经济工作的，部门是在党委、政府领导下开展工作的。那么，信息部门也应根据这种区别找准自己的位置，把握服务的原则、方向和方法。具体说有以下两个方面：

在选材方面，党委的信息触角可以涉及两个文明建设的方方面面，但必须注意全局性、宏观性，抓重大问题和热点、难点问题，过细的问题不宜太多涉及。这里似乎有一个矛盾：经济建设是中心，党委、政府的信息肯定都会涉及，那又怎样区别呢？回答是：党委的信息应侧重于反映经济工作的战略、思路、重大举措以及与精神文明建设协调发展等方面。有些党委信息部门的同志片面理解

以经济建设为中心，只注重经济方面的信息而忽视党务方面的信息，其实这也是“一手硬、一手软”的表现，与自己的职能不符。政府的信息则是面向经济建设及社会事业发展的各个方面，无论战略性问题还是具体问题，都是它选材的对象。当然，它也需要涉及党务工作，但它不是站在党委信息部门的角度，而只是从自己的角度去反映政府部门开展思想政治工作、党风和廉政建设等方面的情况。党委、政府各部门的信息涉及面当然更窄一些，反映的是本单位、本系统或本行业按党委、政府和上级主管部门部署开展工作的情况，不过这只是层面的不同，内容同样要包括两个文明建设。

在功能与作用方面，党委的信息注重方向性、原则性、政策性和指导性，包括传达决策以统一步调，反映思路以推动实践，总结经验以指导全面，树立典型以鼓舞士气，披露问题以去弊存利，等等。这同党委的工作范围和目标取向是一致的。这就像大海航船一样，舵手只操纵方向盘管好方向，而不宜去干水手的事，那么信息就要围绕着“舵手”的需求来转，及时报告风速风力、海浪升降和前进位置等方面的情况。政府的信息虽然也带有方向性和指导性，但它更多地侧重于突出实用性，大至方针政策、典型经验，小至市场行情、价格动态等等，只要对经济工作有利，都可以反映。而部门信息则需突出服务性，通过反映工作动态，包括效果、经验、问题及意见与建议等，为党委、政府把握全盘、完善决策服务，同时为做好本部门、本系统的工作服务。相对于下属单位，当然也带有一定的指导性。

应当指出的是，上述区别只是大致的而不是绝对的，比如经济工作方面的信息素材，很难截然划分哪些是属于党委的，哪些是属于政府的，哪些是属于部门的，只能根据自己的职能和工作需要，在选材上有所侧重。

这里要提及同一地区的各类信息如何发挥整体功能的问题。信息是观察一个地区工作状况乃至整体面貌的一个重要窗口，信息量大、信息质量高、信息流动快，就说明这个地方人们的思想活跃、

工作富有活力和生气。而要做到这一点，就要注重党委、政府、部门信息的协调一致。虽然这三者之间不存在领导与被领导的关系，选材范围和功能作用也有所不同，但在促进本地区各项事业的发展方面是一致的，所以要避免各吹各的号，各唱各的调，在大的问题、大的方向上互相配合，形成一定的合力。比如党委、政府提出“站前列、争一流”的工作指导思想，那么各方面的信息都要围绕这一“主旋律”来唱；党委、政府部署在全地区范围内开展规范市场秩序、制止无序竞争的统一行动，那么各方面的信息都要集中一定的时段和篇幅来反映工作进展情况，以形成一定的声势，推动工作开展。具体说，这方面要注意三点：一是通报选题要点，即一定阶段中心工作或重点内容要让各级各类信息部门都知道，党政信息部门对其他信息部门、上一级信息部门对下一级信息部门，要发挥“龙头”作用；二是互通情报，即开展信息交流，包括素材和刊物的交流，以便相互沟通、相互启发；三是开展信息协作，如定期举行信息工作协调会、对重大问题共同开展信息调研等。只有这样做了，信息工作的合力才能形成。有些地方的信息部门闭关自守，老死不相往来，结果造成一些相互矛盾、相互冲突的现象，这是应当注意纠正的。

78. 怎样提高上报信息的上稿率？

答：这的确是信息工作者十分关心的一个实际问题。上稿率高，意味着自己的劳动成果多数得到承认；上稿率低，这种“被承认感”当然要大打折扣；而如果长期上不了一篇稿，那就太令人沮丧也太令人焦虑了，慢说对不起领导，就连自己也对不起呀！

光着急是没有用的，关键还是要掌握方法。前面说到怎样做好题目的问题，这是提高上稿率的一个很重要的方面，但决不是惟一的方面，同时还得看内容。内容不对路，题目取得再好也未必能上得了，只是在内容同样对路的情况下，题目好不好才起决定性作

用。怎样使内容对路呢?

第一。要吃准上级的信息需求。这就像产品开发必须按照市场需求不断调整一样,信息内容也要根据上级需求的变化而变化。适应这种变化,上稿率自然就高;不注意适应这种变化,乱写一气,自然很难“命中”。上一级信息部门经常会遇到这种情况:需要的稿子少而又少,不需要的稿子偏偏堆积如山,为什么?主要是因为内容不对路。比如某一时期需要集中反映各地各部门调整经济结构的情况和做法,而下面报来的这方面信息很少。偏巧这时候你报了一条,即使写得不怎么样,也有可能被采用。由此可知,内容对路有多么重要。要使内容对路,除了要经常、及时地了解上级信息部门的需求外,还可以通过阅读、领会上级文件和领导讲话精神,主动把握信息供求关系的变化。

第二,要注意加强与上级信息工作人员的联系。这种联系并不是像有些同志说的所谓“攻关”、“拉关系”,而是一种沟通情况的工作联系和增进友谊的感情联系。同样搞信息,本是“一家人”,难道不可以建立感情?有了感情,不仅可以及时了解上级信息需求,还可在写作方法上得到更多的帮助。实践证明,彼此间有没有感情,工作效果不一样。比如上级信息部门急需一组反映与“法轮功”作斗争的信息稿,有关人员对别人不熟悉而对你熟悉,而且由于平常交往较多、对你这个地方的情况也了解得多,于是一个电话打过来,你的稿子当然百分之百被采用。这是“双向需求”,他要稿子,你要上稿,都是为了工作,并没有什么值得忌讳的地方。

第三,要坚持说真话、报实况。这既是提高信息上稿率的最有效方法,也是信息工作的基本原则。不说真话、报实况,那还要信息干什么?但大家都明白:话好说,要做到却难,难就难在“喜”信息要上不容易上,“忧”信息好上又不敢随便上。情况是明摆着的:作为上级信息部门来说,当然很看重“忧”信息,因为它有利于领导掌握真实情况,同时也能增强信息的可读性;但作为下级信息部门,对“忧”信息的感觉就像“猴子捡到一片姜”,想吃又怕

辣，想丢又觉得可惜，惟恐报多了“忧”信息会让领导不高兴。于是，有的信息部门宁可放弃上稿率，宁可有人把信息科戏称为“牛皮科”、“报喜科”，也不敢在“忧”信息方面打主意。这种看法其实是片面的：第一，有些“忧”信息并不涉及领导人的“形象”和本地本部门的影响问题，如天灾人祸、刑事案件、由外部环境导致的问题等；第二，领导同志也并不是全都喜欢报“喜”而不准报“忧”，有不少领导还是注重实事求是的，他们只是埋头做好自己的工作，对外界怎么评价并不是太在乎；第三，报“忧”信息还有个方法问题，不同的方法可以导致不同的结果。

不过需要指出：重视信息上稿率是对的，但片面追求上稿率是不对的。有的同志不注意全面掌握情况，不注意对信息功能与作用的整体把握，而一门心思在那里抠题目、摸“行情”、找问题，以此追求多上稿子、多评先进，这就走向另一个极端了。

79. “忧信息”的收集、编写和上报要注意什么问题?

答：这里先讲个故事。某县委办公室一位年轻信息员，工作热情很高，在报“忧”方面也很有勇气。有一次他与人闲聊时了解到这样一个情况：某贫困乡为了完成上级下达的税收任务，每年都把指标摊派到各个村，完不成任务的由村干部负责，并扣发当年工资。某村缺少税源，根本完不成 3.8 万元的任务，村干部们只好自掏腰包，东凑西借，还是不够，最后只好以村支书的房产作抵押向银行贷款，这才勉强完成任务。几年下来，这个村 5 名干部的房产全给抵押光了，再抵押除非把一家老小搬进银行去住了，穷困交加之下，这 5 名干部已向乡党委递交集体辞职报告。该信息员一听，觉得这下可抓到了重大题材，立即写成信息，大意是：“某县部分村干部为完成摊派税收任务，以私人房产作抵押，贷款垫税，苦不堪言，辞职不干。”没经县委办主任看过就报了出去。省、地信息部门很快登载出来，这下可热闹了。县委书记、县长先后接到省委

书记和省长、市委书记和市长以及分管财税工作的副市长的一连串批示和电话，要求查清事实、坚决纠正，紧接着省财政厅专门派人来调查，尔后又是报社记者来采访。县领导又是陪同又是解释又是算账，折腾好几天，事实终于搞清楚了：该乡连续几年摊派税收任务是事实，应予纠正，但并不是每个村都要由村干部抵押贷款来完成；更要命的是，信息上写成“某县部分村干部”，那不等于是全县普遍存在的问题了？而事实并不是这样。你看这条信息捅的娄子有多大？好在县委书记念他年轻缺乏经验，不是出于故意，批评几句就过去了，要不然真要吃不了兜着走。

这个事例告诉我们：报“忧”信息至少要注意以下几个问题：

一是收集情况要全、要准。由于“忧”信息太重要也太敏感，所以一定要深入实地做调查，事实要搞得准而又准，包括点与面的情况、正面与反面的情况都要搞清楚，认定确凿无疑后再作定夺。道听途说，偏听偏信，肯定要惹出大麻烦。像这位信息员一样，听到线索后到该乡全面调查一番，弄清楚是不是每个村都存在这种情况，不就不至于闹出事来吗？

二是编写信息要力求严谨、准确。比起编写其他信息来，编写“忧”信息尤应做到斟词酌句，一丝不苟，字字句句经得起推敲，包括对事情的性质、范围、程度等所有细节的表述都不能马虎。一句话说错，可能以偏概全；一个词、一个字用错，可能失之千里。像前面这条信息，反映的本来只是一个乡发生的事情，但开头“某县部分村干部”的表述就明显扩大了范围，使人一看以为是这个县普遍发生的事情，这能不令人震惊吗？也许作者是出于疏忽，但这种疏忽是不应有的。

三是要注重“忧”信息的社会效应，把握好报“忧”的“度”。我们务必十分明确：报“忧”信息决不是单纯为了上稿率，更不能像某些小报记者那样单纯为了猎奇、制造轰动效应，根本的目的还是在于解决问题、推动工作。偏离了这个目的，难免要出问题。所以在构思和编写“忧”信息的时候，眼光不要局限于问题本身，有

时还要反映它的前因后果和解决的过程；有些重大突发事件的上报有时限要求，那么在上报之后，还要续报问题是怎么解决的。怕的只是就问题写问题，今天是问题明天又是问题后天还是问题，换上你是领导，你会高兴吗？

四是要建立健全报“忧”信息的审查把关制度。“忧”信息不是不可以报，但上报之前一定要按程序进行核稿审查，重要的还需经党政领导同意，以防出现偏差。

【写作实例之五】

专家认为：提高农民收入的根本出路在于减少农民数量

以市场为导向调整农业结构，是改善农业品质、提高农民收入的重要举措。然而，我国受制于目前的耕地资源，单靠农业结构调整迅速提高农民收入并不现实。从目前的土地资源看，我国用于种植业调整的空间不大，粮食播种面积调整幅度只能在3%左右，其他作物播种面积只能在30%左右的耕地上组合，否则价格倒逼机制又会使其在下一年补调回来。据此，中国城市发展研究会理事长、原深圳市委书记厉有为认为，农民收入增长缓慢问题，完全靠农业自身的发展已不能解决。解决的根本出路是减少农民。有关专家分析认为，今后15年，若能通过实施积极的城镇化战略，使农村人口减少30%，在其他条件都不变的情况下，农村人口的平均收入可增加30%。如果转移两亿左右的农民，就会使中国的耕地增加1800万亩。参与国家城镇化规划研究的国家计委宏观经济研究院专家杨宜勇指出，在工业化过程中城市能够创造更多的就业机会，人口的集中对基础设施提出了需求，促使城市建筑业和相关产业加快发展，将直接促进增加就业机会。

评析:

这是一条观点信息。它的价值在于:当人们埋头于农业内部寻找增加农民收入的办法并深感“山重水复”之时,向人们洞开一片“柳暗花明”的境界,即通过实施城镇化战略、减少农民数量,从根本上解决农民增收缓慢的问题,因而它具有很强的战略指导意义。在写法上,它既有鲜明而新颖的观点,又有数据分析和前景预测,既指出问题的严重性,又提出解决问题的方向和现实可能性,读来令人眼界大开,深受启发。

【写作实例之六】

民间资金借贷出现新动向

据基层信息反映,目前,城乡民间借贷出现了一些新动向,特别是农村“高利贷”又开始死灰复燃。一是借贷利率高。一般月利率为1%—3%,比国家规定的储蓄存款利率高出4至10倍。二是高利贷由隐蔽转向公开,手续日趋完备。借贷有证人担保、证券抵押、归还期限及违约处罚等条款。三是借贷双方构成日趋复杂。放贷人多为先富起来的个体工商业主,也有少数是机关和企事业单位的干部职工;贷者多数为目前仍较贫困的农民、下岗人员等。四是放贷人催收逼债严厉。到期还不了的实行利转本,致使借贷者或变卖财产,或离家躲债,或另借高利贷“拆东补西”,使债务人雪上加霜。

评析:

这是一条“问题信息”。它用简洁的语言、精短的篇幅,把民间“高利贷”这一事件的真实情况和严重后果予以披露,读来令人震惊和深思。“问题信息”的功能由此可见一斑。采写信息,我们固然不能片面找问题,但发现类似这种危及群众利益、危及社会稳

定的普遍性问题，我们还能视而不见、无动于衷，一味地唱“赞歌”吗？从某种意义上说，编写“问题信息”，更需要正义感和责任感。

第七章
其他几种常用文稿的写作方法

80. 怎样写好工作汇报材料?

答：工作汇报材料是下级组织向上级组织报告工作的一种文稿样式，通常是上级下达某个重要文件或召开某个重要会议之后，要求下级用书面汇报贯彻落实情况，以便综合、总结，供领导掌握。一般上级不要求汇报，下级就可以不汇报，当然主动汇报也是可以的。

汇报材料与工作总结和信息有相同之处，即都是用于反映工作情况，不过汇报材料比工作总结简单一些，所反映的是某一方面或某项活动的开展情况；比信息又复杂一些，反映的情况更具体也更全面。它的结构包括这样几部分：(1) 由头，即开头点明是贯彻上级哪份文件、哪次会议精神或哪项工作部署的情况。(2) 主体，即贯彻情况，包括采取的措施、取得的效果及存在的问题、工作体会；也有的不专门谈体会，只在情况叙述中穿插性地提一提。(3) 结尾，简要谈谈下一步打算。也有的材料会提出意见与建议，即贯彻过程中遇到什么实际问题，要求上级予以答复、支持或调整，如果没有这方面的意见则不写。收尾一句话通常是：“以上汇报当否，请指示。”

起草汇报材料的基本要求是：层次分明，事实清楚，简明扼要，实话实说。这些也许不需要多讲，在此只指出写作实践中要注意的三个问题：

少讲过程性的东西，多讲实质性的东西。常见一些汇报材料用

相当大的篇幅反映开了多少个会进行传达、组织了多少次学习讨论、开展了多大声势的宣传活动等等，看了半天还见不到实质性的内容，等看到实质性内容时已经快结束了。其实，过程性的东西根本没有必要多讲，顶多几句话带过去就行了，重点要放在你这个地方或单位究竟是怎么贯彻的，做了哪些实际工作。如果情况不明，就要通过各种渠道去了解，而不能待在办公室里无病呻吟。老是开会呀、学习呀、讨论呀，你不说上面也知道，还用得着什么汇报材料？

少讲空话、套话和恭维话，多讲上面想听的真话和实话。有些汇报材料老在那里围绕上级某项工作部署谈认识，人家上级文件和领导讲话已经讲得清清楚楚了，他又搬过来唠叨一遍；有的则是大段大段地评价上级某项决策如何如何英明正确，如何如何必要和及时，又是如何如何切合本地本部门实际情况，简直把上级捧到天上去了。但上级不喜欢“天上”，只需要“地上”的实实在在的情况，你为什么不着重反映呢？

少讲一般性的贯彻情况，多讲重点的、有特色的贯彻情况。有些汇报材料看起来写得很具体、很实在，但面面俱到，繁杂琐碎，看完不能让人留下深刻印象。全面反映情况是对的，但要分清楚哪些详写、哪些略写，把重点、亮点显现出来。应当看到，虽然同是贯彻上级部署，但各地有各地的做法，各有各的重点和特色，我们在写材料时要把笔墨重点放在这上头，尤其要把那些从实际出发创造性地开展工作的好举措、好效果反映上去，而这也是上级领导最需要了解的。

其实，上级对我们的要求同我们对下级的要求是一样的。当我们自己在综合下级送来的汇报材料时，对上述三个要点就会看得非常清楚。没有谁会对那些过程性的、空洞的、一般化的东西感兴趣，而只会寻找那些实在的、新鲜的、有价值的东西，并且画上记号，作为综合的重点内容。的确，被我们奉若圭臬的应该是务实和创新，而不是空洞与平庸。无论写材料还是做工作，对空洞与平庸的态度应该是：删掉！坚决删掉！

【写作实例之七】

关于我区开展
“企业负担集中清理整治活动”的情况汇报

中共××地委　××地区行署

省委、省政府：

遵照中央、省关于减轻企业负担的一系列指示精神，今年6月，我区开展了为时一个月的“企业负担集中清理整治”活动，取得了初步的效果。现将活动开展情况汇报如下：

一、认清现状，提高认识，把减轻企业负担作为“解放思想促发展”的一件大事、急事来抓

今年3月份，针对企业外部环境欠佳、负担过重的问题，地委派出四个调查组开展专题调查。调查情况表明：前几年，虽然各级党政在企业“减负”方面做了不少工作，但由于种种原因，“三乱”现象仍然程度不同地存在，企业负担仍然很重，企业要求卸重减负、轻装上阵的呼声十分强烈。同时也发现不少企业的同志心存疑虑，在回答问卷调查时，有的寄回一张空白纸（意即“不敢填”或“填了也白填”），有的寄回一张邮票（意即“切盼佳音”），有的寄回一粒药丸（意即“无可救药”或“等待妙药良方”）。

据此，地委、行署作出了迅速在全区范围内开展一次“企业负担集中清理整治活动”的决定，并作出了周密部署：(1) 成立由地委、行署领导挂帅的减轻企业负担工作领导小组和领导小组办公室，并制定下发了具体工作方案；(2) 召开了有县市委书记、县市长和地直各单位所有领导成员参加的企业减负动员大会，各新闻单位开展了舆论造势；(3) 从地直机关抽调200名、从16个县市抽调360名干部组成20个工作组，经过集中培训后，于6月份分别

下到各县市和地直工交、财贸系统，开展为期一个月的清理整治工作。

二、这次活动基本达到了预期的目的，赢得了企业和社会各界的普遍好评

（1）通过全面发动，深入调查，基本摸清和掌握了企业负担状况。

各工作组抵达县市后迅速展开宣传工作，并采取表格调查与上门调查相结合、集中座谈与个别访谈相结合、普查与抽查相结合、听反映与查账目相结合的办法，对国有工商企业、乡镇企业、二轻企业、个体私营企业、外资企业负担状况开展全面、深入、细致的调查清理。据对20个工作组提供的4500多个企业负担项目清理汇总，现已基本查明，自去年6月份以来，发生在我区各种经济成分企业的负担项目达1118项（其中中央、省及省有关部门批准的502项），涉及73个部门和系统。地区企业“减负办”对这些负担项目进行了逐一审核，凡符合上级规定的项目予以保留，不符合规定的统统取消，然后统一印制《企业合理负担项目目录》，向社会公布，以便各方面遵照执行并接受社会监督。

（2）落实查纠措施，使一些明显加重企业负担的“三乱”行为得到纠正。

在工作组的支持和帮助下，绝大多数部门、单位都认真组织开展了自查自纠，对一些明显不合理的负担项目，做到了该取消的取消、该核减的核减、该暂停的暂停、该清退的清退。据初步统计，各县市和地直有关单位在这次活动中制止“三乱”行为和取消负担项目共计282宗（含重复累计），退回金额81万余元。如××县及时停止了对铺设县城凤凰大道人行路面的集资；××县、××县分别取消了30多项对企业的不合理收费项目；地区公安处向22个单位各退回了今年元月收取的目标管理责任保证金300元。尽管上述这些事例只是查纠整改工作成效的一小部分，但充分说明，通过这次活动，企业负担重的状况开始有所缓解。

(3) 突出抓好建章立制，推动了企业负担和部门收费向规范化转变。

着眼于标本兼治，地委、行署明确提出要建立7项制度：一是企业负担归口管理制度（所有涉及企业负担的活动一律要经地区企业“减负办”审查批准）；二是严格收支两条线制度；三是企业负担登记制度（由地区统一印刷《企业负担登记卡》，发给各企业）；四是严格督查制度（从今年起，每年对涉及企业收费情况进行一次督查）；五是举报制度（各级企业“减负办”设立举报箱、公布举报电话）；六是领导联系企业制度（地、县市各套班子成员和企业“减负”领导小组成员各联系一个企业）；七是企业评议部门制度（每年一次组织企业对部门收费行为和服务态度进行评议，监督各部门依法办事）。

按照上述建制要求，各县（市）和各工作组在抓查纠工作的同时，认真抓了建章立制工作。如××县决定，对新开办的企业，《企业负担登记卡》在办理工商登记时一并发给。××县对实施企业负担登记制度作了进一步明确：每年由县审计部门对企业负担、部门收费情况进行专题审计，并将审计结果公布于众。地区和部分县市还建立了企业负担监督员制度，由企业“减负办”在主要行业和不同经济成分企业聘请若干名企业负担特约监督员，形成监督网络。这些制度章法的推行实施，得到了企业的普遍欢迎。

(4) 扑下身子抓“减负”，以“减负”的精神抓“减负”，工作对员用自身的模范行动赢得了干部职工的赞扬。

全体工作队员按照地委、行署的要求，认真负责地投入企业“减负”工作，同时力所能及地为企业解决实际问题。据不完全统计，工作组为企业做好事、办实事达200余件。尽管工作队员几乎每天与部门、单位、企业打交道，但都自觉做到了秋毫无犯，对所有的吃请和送礼，都一一婉言谢绝。通过这次活动，工作队员还了解了企业，增长了知识。

这次全区“企业负担集中清理整治”活动虽然取得了好的效

果，但反映出来的问题使我们更加清醒地认识到，企业“减负”是一项长期的战略性任务，多年累积形成的企业负担重问题不可能通过一次活动从根本上全面解决，今后的任务还更艰巨。我们决心在这次活动所取得成果的新起点上，继续加大工作力度，抓出更大成效。具体打算是：(1) 地、县市企业“减负办”不撤，作为长期工作机构保留，以便有专门人员抓这件事；(2) 在对清理出来的“三乱”项目继续进行整治的基础上，下一步重点抓好各项制度的完善、落实和经常性督查；(3) 坚持“减负”、“增效”一起抓，减法、加法一起做，帮助各企业以改革促发展、增效益、添后劲。

以上汇报当否，请指示。

评析：

这份汇报材料的写作特点是：1. 反映情况全面，从调查到决策，从行动到效果，从存在问题到今后打算，材料翔实，层次清楚；2. 抓住了重点和特点，所反映的企业“减负”措施显得很周密、有力度，而且具有借鉴推广意义；3. 文风实在，语言简洁明快，不讲空话套话，不掩饰矛盾和问题，体现了实事求是的精神，读来令人信服。

81. 怎样写好经验介绍材料?

答：某个党政组织或某位领导被上级指定在某个会议或某个刊物上介绍工作经验，这当然是一件令人愉快的事情。但介绍的经验能否引起读者和听众的兴趣，能否被别的地方或单位借鉴推广，那就要看材料的质量如何了。如果质量不行，有再好的经验也表达不出来，那就等于白辛苦一场，人家还会说：“原来这样呀，不过如此嘛!”

要把经验介绍材料写好，关键要把握 12 个字：特色明显，生动感人，说服力强。

特色明显，是最基本也是最关键的标准。凡有特色的材料，让人一看题目和标题就有新风扑面之感，马上被吸引住了。所谓特色，就是人无你有、人有你新的东西，就是你这个地方工作出成效、出经验的奥秘所在。比如同样面临建设资金紧缺的困难，人家一时没有找到可行的办法，还在那里依赖上级拨款和银行贷款，而你这个地方却走出了一条通过激活民间资本搞建设的好路子，这就是你的特色；如果人家也想到了你这样的办法，那就不是你的特色。凡有特色的东西你尽可浓墨重彩去写，不是特色的东西就点到为止，或干脆不写。我们有些同志不懂得也不善于抓特色，所反映的做法都是人家早就做过了的或大家都在做的，一看就让人觉得陈旧，那还有什么吸引力可言？还有一种情况是，作者找到了特色，但没有把它作为重点来展开，而是与其他一般化的措施混在一起写，这就等于把好端端的特色给埋没掉了、浪费掉了，多可惜呢？

生动感人，才能使材料具有较强的可听性、可读性。与调研报告、文件、工作总结不同，经验介绍材料不仅要做到条理分明、事实充分，还特别要讲究"生动"二字。即使材料抓住了特色，写得生动不生动，效果也还是不一样。为什么？因为你的经验是要用于打动人、启发人的，写得生动才能让人觉得亲切可信，才能有感染力和吸引力，用于会上介绍的材料那更是这样。如果材料写得干巴巴的，也像文件和总结那样"严肃"，那还有谁会喜欢？要写得生动感人，关键是两条：一条是，适当地举些例子，用活生生的事实说明问题。比如你介绍的是转变干部作风、密切干群关系的工作经验，其中写到："工作组结束'三同'离村时，群众都依依不舍。"这样就显得抽象、刻板了一些，如果把后一句改成："全村群众依依不舍地送了一程又一程，一边挥手一边喊：'以后常回来看看呀！'"这样效果就大不相同了，特别是"回来"二字，说明群众真的把干部当成自己人了，这种感情还能不感人至深吗？另一条是，语言要力戒"官腔"、"书生腔"，尽可能写得生动活泼一些。介绍经验用的都是第一人称，就像跟人谈话一样，要力求口语化、通俗

化，娓娓道来，轻松自然。比如这样的句子："实践使我们体会到：发展县域经济必须高度重视创特色，惟有创出特色才能加快发展，才能在激烈的市场竞争中稳操胜券。"换成另一种说法是："实践告诉我们：发展县域经济必须咬住特色不放，以特见长，以特取胜；有特色才能有起色，有起色才能出色。"两种说法是一个意思，但后一种说法明显生动、鲜活得多。

说服力强，才能使工作经验令人信服并体现借鉴推广价值。人们看一个典型好不好，就看它有没有较强的说服力。而说服力强不强，关键就看你所反映的经验能不能站得住脚、能不能对人有所启发和帮助。你说"以诚招商，一招就灵"，这是你的经验，那么依据何在呢？你得用事实来说明，比如你通过制止"三乱"、主动服务、简化办事程序、与客商建立深厚的感情，吸引了大批外商前来投资办厂，这条经验也就立住了。经验还特别需要用成效来证明。有些材料在介绍成效时说得太笼统或者不确切，这就使说服力大打折扣。如有的材料在介绍完做法之后，接着只说一句"取得了显著成效"，"显著"在哪儿呢？材料上看不出来，人家就很难相信。要让人相信，就得说具体点，能用数据的要用数据，没有数据的要用事实来说话。而且，这种成效还必须比别人的更明显、更突出，要让人感到佩服和羡慕才行，要不也会缺乏说服力。

对于初学写作者，还要弄清楚经验介绍材料怎样结构。它包括三部分：(1) 开头，扼要介绍本地本单位基本情况，但不必说得太细，让人了解个大概就可以了；紧接着切入正题，总括下面要介绍的内容，亮出工作中取得的主要成效，如果是经济工作方面的材料，则要用主要数据来说明。把成效摆在开头部分，目的是为了吊起听众或读者的"胃口"。(2) 主体，详细介绍做法与体会。做法与体会有两种写法：一种是用夹叙夹议的方法糅合在一起，做法中有体会，体会中有做法，把某项工作是怎么做的、碰到问题是怎么解决的、成效是怎么取得的讲清楚就行了；一种是分开两段来写，先写做法，再写体会。(3) 结尾，凡用于会上介绍的材料都会有结

尾段，先说几句谦虚的话，如“我们的工作虽然取得了一定的成绩，但与上级要求比，与兄弟单位比，还有很大差距”，接着简要谈几句今后打算。书面介绍材料则可不用结尾段。

【写作实例之八】

建设小康示范村　引导农民奔小康

中共××县委

1996年，我县组织开展建设100个小康示范村的活动，取得了可喜成绩。这100个村民小组中，有96个组以开发果业和种植毛竹、油桐为主，共开发基地11721.4亩，人均达到1亩；还有4个组或搞养殖，或搞加工，均达到了一定的规模。据测算，100个组80%的农民人均纯收入3年后可超过3000元。实践证明，建设小康示范村，是运用典型的力量引导农民奔小康的有益尝试。也是改进工作方法和工作作风、密切与农民联系的一条有效途径。

一

前些年，我们在领导农民发展生产、增加收入方面没有少下功夫。但实施效果并不理想，不少农民反而认为是“强迫致富”，使党群、干群关系紧张起来。究其原因，除了农民的思想观念不易接受新事物以外，主要的还是干部工作方法上的问题。实行家庭联产承包责任制以后，农民有了生产经营的自主权，如果干部再用大集体时那种催耕催种的办法，结果只能适得其反。农民讲实惠，怕冒风险，在看到某项增产增收措施确能见效之前，不肯轻信。因此，我们的工作方法要适应变化了的形势，要善于用典型去说服、带动群众，使他们自觉自愿地跟着典型干。

基于这种考虑，全县各级党政组织开通各种舆论工具，运用多

种形式宣传本县坪岗脑村民小组靠山地开发致富的典型经验，在广大农村引起了强烈反响。坪岗脑原来也是个穷村，1981 年村民们以股份合作形式开发果业 95 亩，1992 年每股分红 2060 元，人均纯收入达到 2600 元，家家户户建起了砖混结构的小洋房。县委、县政府作出决定：在全县建设 100 个坪岗脑式的小康示范村，按照“扶优带贫”原则，选择 100 个生产基础条件好、资源开发潜力较大、群众商品经济意识较强的村民小组为示范点；从县直机关选调 100 名年纪轻、有文化、有一定培养前途的干部下去各抓一个点，时间一定两年不变；县里筹集 100 万元资金，每个组 1 万元，作为建设启动资金；组织科技人员为基层服务，签订 100 份科技承包合同。

建设小康示范村的目标是，经过 3—5 年努力，达到以下 6 条标准：1. 全组农民人均纯收入 3000 元以上；2. 实现“三通”：通电、通路、通广播；3. 住房面积人均 $18m^2$，其中 80％的农民住上砖木或钢筋混凝土结构住房，家家户户用上电视机、收录机，每人每年衣着消费 70 元以上；4. 计划生育率达到 100％，卫生饮用水普及率 100％，厕所改造率 80％以上；5. 儿童入学事和普教率 100％，每个劳力掌握一门以上实用致富技术，每 20 家农户中有 1 名农技员；6. 村民遵纪守法，全年无刑事案件发生。

二

为了落实小康示范村的建设任务，全县各乡镇、各单位开展了扎扎实实的工作。

一是以宣传发动开路。在广泛深入宣传坪岗脑致富经验和建设小康示范村目的、意义的基础上，重点开展了“四算账四破除四树立”的宣传教育：一算“目标账”，破除温饱即安的观念，树立大干快富奔小康的观念；二算“横比账”，破除自给自足的观念，树立不甘落后，赶超先进的观念；三算“效益账”，破除小农经济观

念，树立发展商品经济和高效农业的观念；四算“潜力账”，破除增产到顶、潜力挖尽的观念，树立大搞农业广度和深度开发的观念。通过宣传教育，大大激发了全县群众看坪岗脑而思小康、学坪岗脑而奔小康的热情。

二是以加强领导、落实责任作保证。县里成立了“建设小康示范村领导小组”，抽调人员成立办公室，负责规划、协调、指导和检查督促等项工作。县委常委和其他班子成员每人挂钩一个点，与群众一起搞规划、定目标，参加整地打穴劳动。县直一级单位负责人和乡镇党委书记、乡镇长也分别挂钩抓一个示范点，并签订了责任状。下派蹲点的100名干部，均经过组织部严格挑选，是党员的兼任所在行政村党支部副书记，不是党员的兼任所在行政村副主任，并做到吃住到村，与群众“三同”。

三是以坪岗脑的根本经验作指导。坪岗脑经验的核心，就是找到了能把“统”与“分”有机结合起来的有效经营形式，即股份合作制。具体内容是“三统三分”：统一开发，分户入股；统一管理，分户投劳；统一核算，分户得利。为了全面推行这一经验，县“小康办”牵头举办了由全体驻点干部、各村党支部书记参加的培训班，就股份合作的基本知识和发展柑橘生产、生猪生产的基本常识进行专题讲座；组织参观了坪岗脑股份制果园场。各示范点又自发组织村民到坪岗脑现场参观学习。真是“不看不知道，一看吓一跳”，思路打开了，积极性也起来了。全县100个示范点今年新上开发项目196个，60%的组采取了股份合作经营形式。

四是以综合配套服务作后盾。除筹集100万元资金和签订100份科技承包合同之外，县直各有关部门积极提供各种服务。如城建部门帮助搞新村设计，水利、交通部门帮助搞灌溉和道路规划，农业部门派技术员上门入户传授养猪技能，果业局派专人联系调运苗木。他们尽职尽责服务，不拿群众一分钱，不吃群众一餐饭，使群众深受感动。下去蹲点的100名干部，以服务群众为己任，既为群众解决了很多实际问题，又增长了做农村工作的才干。

三

一年来建设小康示范村的实践，收到了理想的效果，也给了我们深刻的启示：

（一）只要帮助农民找准一条致富路，农民是有积极性奔小康的。这100个村民小组被定为示范点后，群众兴高采烈，积极性非常高。在整地打穴劳动中，他们起早摸黑，男女老少一齐上，没有劳动力就拿钱请人；有的妇女因丈夫在外打工，就背着孩子上山打穴。大多数村民小组发生了令人惊奇的变化：人变勤快了，偷盗现象变少了，不团结的变得和睦融洽了，连过去令乡村干部头痛的计划生育、收提留统筹款等工作也变得好做了。这些变化告诉我们：帮助群众找准一个共同的致富目标，以此把人心凝聚起来、把积极性调动起来，奇奇怪怪的事情就会减少，群众就会一门心思谋发展、奔富路。

（二）榜样的力量是无穷的，其引力、推力、辐射力是行政命令和“平推式”工作方法所无法比及的。建设小康示范村的工作开始后，许多没有被列为示范点的村民都争先恐后地找县乡领导，要求把本村列上去；更有一批村民自己先上山整地打穴，然后把领导拉到山上去看，用既成事实来感动领导，要求增补为“计划外”的点。典型的影响力，使我县果业开发出现了由南到北、由冷到热的推进式变化。南片乡镇搞果业起步较早，群众积极性较高，今年北片乡镇的群众也动起来了；北片乡镇通过示范点的带动，使原来一向对果业开发不感兴趣的村民也热起来了。在100个示范点的影响和带动下，1993年全县共开发果业2.1万亩，数量和质量都超过了历史上任何一年。

（三）建设小康示范村，必须实行长短结合，综合经营。小康目标是一个综合指标，果业开发不是惟一的路子，而且种果见效慢，所以单靠一块果园，5年是达不到小康的。为此，县、乡领导

和驻点干部注意引导农民开拓多种致富门路，实行“三个结合”：一是长短结合，既抓果业，又抓养殖、加工等见效快的项目，尽快提高农民收入水平；二是经济发展与基础建设相结合，既抓增产增收，又抓电力、交通和住房建设，有计划、有步骤地改善村容村貌；三是物质文明和精神文明相结合，既抓治穷致富，又抓计划生育、普及义务教育、社会治安综合治理，使群众的精神风貌同时发生变化。按照这一思路，各示范点都制订了综合建设方案，出现了“两个文明”一起上的好势头。

评析：

如何引导农民奔小康，这是基层党政组织面临的共同课题。本文详细介绍了该县建设100个小康示范村的做法和效果，思路和做法令人耳目一新，其特色和启发作用也由此得以充分体现。

文章专门用一个部分谈工作体会，前后呼应，夹叙夹议，既有实际做法，又有理性认识，可读性较强，并且让人相信：看来这一举措的确是成功的，是值得借鉴运用的。

82. 怎样写好学习考察报告?

答：随着对外工作交往的日益增多，外出学习考察也越来越成为各级党政和部门领导开阔思路、增长见识、借鉴经验、促进工作的一项重要活动，起草考察报告的任务自然不可推卸地落在了随行的“笔杆子”们头上。每个考察团（组）中，最高兴的是“笔杆子”们，因为他们难得出门一回，能开开眼界多好！但最辛苦的也是他们，因为他们除了看还要记，边记还要边思考、边归纳、边构思，为起草考察报告作准备。的确，一次学习考察活动成功不成功，能不能真正起到“借他山之石以攻玉”的作用，与考察报告写得好不好有着密切关系，他们能不认真对待吗?

考察报告一般分为总体情况、主要经验、启示与意见三个部

分，前两个部分反映别人是怎么做的，后一部分谈对照别人的做法与经验，自己下一步怎么做。第一部分比较容易写，把对方的基本情况、工作概貌和主要成效条理性地描述清楚就可以了，关键是后两个部分怎么写，有一些基本要领要把握好。

怎样总结反映对方的工作经验？最关键的是要突出针对性和实用性。对方的经验可能有很多条，但有些对你不一定适用，有些经验你还不一定学得到。比如沿海特区发挥特有的地缘优势吸引国外大财团投资，而内陆贫困地区不具备这种优势，能学得到吗？又如发达地区凭借雄厚的科技实力大办高新技术产业，而以传统农业为主的地区暂时不具备这种实力，能学得到吗？所以，总结对方的经验，要着重总结与自己的工作对得上号的、有借鉴意义的、能够学得到的东西，这也叫作“实用主义”。当然，为了全面反映对方的情况，对于暂时学不到而又确实令人叹服的经验，来个“望梅止渴”也未尝不可，但不宜展得太开，重点要放在反映应该学而且可以学到的经验上。为了做到这一点，在考察过程中就要注意：凡对自己有用的经验可以了解得全面、具体一些，包括把有关文字材料和典型事例要到手，材料越丰富越好，起草时就能做到重点突出。如果本来就是对口考察，那更好办，比如我是山区贫困县，你也是山区贫困县，自然条件、经济基础都差不多，但你这几年发展比我快、变化比我大，那么你的经验肯定对我都有用，我就可以全盘“搬”到材料中来。有些同志不注意把握这种区别，不管对方的经验对自己有没有借鉴价值，像帮助对方写工作总结那样，什么东西都罗列上去，又是叙述又是议论，又是观点又是例子，这样就会把篇幅拉得很长，更重要的是埋没重点，使读者弄不清究竟要学什么。

怎样根据对方的经验，提出自己的工作意见？这里就需要要深入分析思考，辨明方向，找准路子，把别人的经验“消化”好。明白一点说就是：某项工作原来我不懂得怎么做、或做得不怎么好，通过这次学习考察，我开窍了，明白该怎么做了，具体是哪几条。

写法上要注意三点：一是要与考察主题和前面反映的经验相衔接，按照“考察的根本目的是什么——别人是怎么做的——下一步我应该怎么做”这样一条主线连贯起来，千万不能脱离前面的内容，像平常写领导讲话或文件那样一、二、三、四地说上一大堆，搞得文不对题。要是这样写的话，那还用得着什么考察？二是要从当地实际出发学习别人的经验。虽然我们着重反映的是对自己有用的经验，但并不意味着可以盲目照抄照搬，还是要立足实际来提思路、提办法。对方的经验只是起参照、启发作用，有的可以全盘“拿来”，有的可以部分“拿来”，有些方面还可以依据对方的经验进行创新。一句话，“依葫芦画瓢”的写法和做法都是不可取的。三是观点和语言表达上要力求新颖、确切。有些材料在写意见部分时，思路平庸，语言陈旧，跟平常写的材料差不多，这就体现不出考察的收获究竟在哪儿。比如对方经验中有重视解放思想这一条，在意见部分提的也是“要进一步解放思想”，就那么笼笼统统几句话，不去考察也能想得到，这样写有什么意思？如果要写到这一条，那就要根据对方的经验和本地本单位的实际情况，赋予解放思想以新的、实实在在的内容，提出如何进一步解放思想，突出解决哪几个问题，这样才会有较强的针对性。

【写作实例之九】

××县机关事业单位人员分流情况考察报告

××市编委考察组

根据市政府领导的要求，我委派员赴××省××县，就机关事业单位人员分流方面的情况进行了考察。现报告如下：

一、××县人员分流的基本情况

该县是库区贫困县。由于长期以来机关事业单位人员过多，财政供养负担过重，县乡两级财政曾一度面临几乎无法维持的严峻局

面，拖欠干部职工工资的现象非常普遍。为摆脱困境，该县进行了大刀阔斧的人事制度改革，大幅度精简分流机关事业单位人员，减轻财政供养负担，取得了明显成效。

该县从 1997 年开始，通过采取各种积极有效的政策措施，先后鼓励和引导 253 名县直和乡镇干部主动脱离机关，“下海”从事农业开发，兴办个私工商企业或到各类企业应聘；通过组织上有计划的安排，分流 196 名乡镇机关干部创办示范服务基地。全县陆续分流干部总数达 449 人。特别是在自愿“下海”的人员中，有包括 1 名原副县长和原房产局长、水电局长、公安局政委和数名乡镇党委书记、乡镇长在内的一批副科级以上领导干部，共 87 人。这些同志“不恋官场闯市场”的行动，不仅在当地引起了轰动，而且得到了省领导的关注和支持。

精简分流机关事业单位人员收到了多方面的积极效果。首先是使机关事业单位，特别是县乡两级机关冗员过多、人浮于事的现象得到缓解。累计分流人员数占其财政供养人员数的 5.6%。其次是财政支出压力大为减轻。通过精简分流人员，县乡两级财政用于干部工资及工资性补贴、办公费、差旅费等方面的支出大幅度下降，平均每年减少这方面的支出 116 万元。根据政策享受优惠待遇的人员与单位完全脱离关系后，财政在这方面的支出额还将进一步大幅度下降。三是增加了财政收入。精简分流人员走出机关后，积极从事农业开发和兴办个体私营工矿、流通服务企业，为国家提供了不少税收。分流人员兴办的各类企业 1999 年上缴税金 114 万元，2000 年突破 200 万元，2001 年一批企业将达产达标，预计实现税收将超过千万元。经过这样“一减一加”，县乡财政状况明显好转，目前已完全从过去那种长期拖欠工资和机关几乎无法维持正常运转的困境中走了出来。

特别值得一提的是，机关干部“下海”投身当地经济建设的主战场后，促进了当地农业产业结构的调整和农业产业化经营水平的提高，直接带动了农民增收，促进了县域经济发展。分流干部三年

多来共兴办各类示范基地63个，建立流通组织28个，开发荒山18万亩、水面7万多亩，开发矿点18个，兴办与农业相关联的工业企业16家，创业投资总额达6000多万元。涌现了新光农业开发有限公司、格林化工有限公司等一批龙头企业或骨干企业。山水综合开发已成为该县县域经济的一大支柱和农民增收的一条重要途径。

二、分流人员的做法和主要经验

一是把分流人员与发展县域经济结合起来。根据本县位于库区，山水资源比较丰富而国有和外来投资都比较缺乏的实际，确立了以山水综合开发和发展个体私营经济为重点的县域经济发展战略。他们在人员分流中，注意引导干部职工积极参与开发本县山水资源，兴办各类农业庄园和农业服务实体，先后出台了《关于机关干部职工参与荒山荒水开发的实施办法》、《关于加强乡镇示范服务基地建设的决定》、《关于积极鼓励乡镇人员分流、推进社会化服务的实施意见》等一系列文件，其中规定：在税费减免、土地供应、资金和技术扶持等方面，向农业开发倾斜，以吸引分流干部从事农业开发。

二是区别各类人员的不同情况，实行多种方式的分流。采用的分流方式主要有两种：1. 自愿离岗或辞职“下海”，目前这类人员占分流人员总数的56.3%；2. 由组织安排去创办乡镇示范服务基地，这类人员占43.7%。

三是制定并实施鼓励人员分流的各项优惠政策。这些政策主要有：1. 对自愿分流人员实行“三保一连”。即对机关事业单位在编在岗的行政事业编制人员，自愿分流参与本县荒山荒水开发、兴办个体私营企业达到一定规模，或到年纳税额达到一定规模的个私企业受聘的，在规定期限内保留原任职务或职级，保留原单位编制，保留原由财政负担的基本工资，连续计算工龄，且不影响调资、晋级、专业技术职称评定。“三保一连”的期限为五年。期满后，分流人员可根据自己的意愿选择是否回原单位工作。如愿意继续从事

上述工作的，给予保留原身份不变的优惠政策，行政工资关系则转入人才交流中心，各项待遇按人才交流中心的有关规定办理。2. 对由组织安排参与创办乡镇示范服务基地或下派到村任职的人员，财政保基本工资，工作经费和奖金、福利、补贴等由基地利润或村集体收入解决，其他各项政治和经济待遇与在岗人员完全相同，行政工资关系一律不变，对成绩突出者还给予提拔重用。3. 实行税费减免或税收先征后奖。对分流人员从事山水开发的收益，五年内免征、六至十年减半征收农业特产税；对从事个私工商经营的，区分不同税种和实际缴纳税款额，由财政给予纳税额10%—50%不等的奖励，所得税在两年内还可全额奖励。除他减半收取公证费外，各部门一律不得收取其他任何费用。

四是注重发挥典型的示范作用。刚开始实施机关事业单位人员分流时，干部职工中普遍存在“能不能走出去，走出去后该干什么”的疑虑。针对这一问题，县委县政府在出台和宣传政策的同时，十分注意发现和培养典型，充分发挥典型的示范带动效应。这时，县政府原副县长×××积极响应号召，于1997年毅然带头辞官离职，与他人合伙筹集资金1500万元，开发荒山荒水500余亩，建立农业开发园，兴办格林化工有限公司、正利锑制品有限公司等私营企业，2000年提供税收130万元，全面达产达标后可实现年产值2500万元，税收200多万元。县委组织部干部×××和县政府办公室干部×××两兄弟也主动离岗下海，创办新光农业开发有限公司，租赁开发荒山7000亩、荒水15000亩。经过几年的发展，这家公司现已成为包括果园、药材种植、水产、养禽、建筑、农产品加工和贸易等产业的综合性公司，2000年提供税收60万元。在他们的示范带动下，主动“下海”的干部人数猛增，1997年该县自愿离岗下海人员不足50人，1998年也只有100余人，到2000年已达400多人；副科级以上领导干部也由1998年的29人增至2000年的87人。要求离岗的人数大量增加，以至一些学校要求县委县政府对教师主动离岗下海进行审批控制，以确保在岗教师中骨

干教师的比重。

三、对我市机关事业单位人员精简分流的几点建议

从形势发展来看，精简机构、大幅度压缩财政供养人员，无疑是当前改革的重头戏。借鉴××县的经验，现就如何搞好我市机关事业单位人员分流工作，提出如下建议：

1. 要围绕转变政府职能和减轻财政供养负担这两大目标，合理确定精简分流的对象和方式。在总体上，我们认为可以将机关事业单位现有人员按三种情况，分别采用不同的精简分流方式：①清退自聘人员，即对各级机关事业单位无国家正式干部或正式职工编制的各种聘用人员和临时人员、超编人员一律予以清退，并按国家有关劳动法规的规定给予一次性经济补偿；②归位事业人员，即对机关与行政编制人员一起混岗的各类事业编制人员，一律按编制和工作性质，实行归位管理，在此基础上，将一批事业单位转为独立核算、自收自支的服务性经营实体，逐步减少直至取消财政对这类单位的补贴；③分流在编人员，即对在岗在编的行政编制人员和由财政全额拨付工资的事业编制人员，按不低于中央提出的20%的比例分流出机关事业单位。

2. 要从乡镇入手并以乡镇为重点，实行市县乡三级联动。实行农村税费改革后，我市每年农村税费收入总额将减少近5亿元，下降幅度达2/3，减收缺口主要在县乡两级特别是乡镇这一级。这项改革无异于釜底抽薪，逼迫县乡两级特别是乡镇非大幅度裁减财政供养人员不可。因此，在人员精简分流方面，乡镇除了承受来自上面的行政压力外，还直接面临税费改革后由于经费供给减少、现有财政供养结构和供养规模将再也无法维持下去的压力，这是其一。其二，我市市县乡三级现有机关事业单位在编人员中，乡镇所占的比例最大；各类聘用人员和临时人员，主要也在乡镇。因此从总体来说，乡镇比市县两级更具有精简分流的潜力。其三，清退各种自聘人员和临时人员，在操作上更容易，在减轻财政供养负担上见效也更快。

3. 结合我市实际，实行有利于人员精简分流的优惠政策。建议我市各县在争取中央财政支持或地方财政允许的情况下，对自愿分流的在编行政人员和由财政全额拨付工资的事业编制人员，3年内不论其是否找到工作，都给予基本工资照发的待遇，实行保薪、保职、保编，分流期间连续计算工龄，分流期满后可回原单位工作的“三保一连”优惠政策，以鼓励机关事业单位人员积极自愿分流。经自愿分流仍达不到精简比例的，应采取强制分流的办法。对强制分流的编内人员，则可不实行“三保一连”的优惠政策，只给予3年内基本工资照发的待遇。对自愿分流和强制分流人员实行待遇差别的政策，有利于消除一部分人的惰性，使他们在权衡自身条件的优劣后作出恰当的选择；有利于激发一批干部打消顾虑，主动走出机关，开创新业，使这项工作在更多自愿、较少强制、较少摩擦和较小的震荡下顺利完成。

此外，为提高分流人员“下海”创业的成功率，建议对他们兴办的各类经济实体，实行税费减免或税收先征后返、先征后奖等各种优惠政策。采取各种有效措施，提供全方位支持。

评析：

市县乡机构改革在即，人员如何分流，的确是件棘手的事情。这篇考察报告的价值正在于：通过反映外县的成功经验，让人们受到启发，找到路子。

文章紧扣人员分流这个主题，扼要而全面地介绍了××的做法和成效，在此基础上提出对本市行政事业单位人员分流的建议，具有较强的针对性和实用性。看得出，作者在学经验和如何借鉴这一经验方面是动了脑筋的。不泛泛而谈，不盲目照搬，方可真正达到“借他山之石以攻玉”的目的。

83. 怎样写好工作计划?

答：工作计划是一个地方或单位对未来一段时间的工作安排或打算。这里的时间或一个月，或一个季度，或半年，或一年，一般不会超过一年，要不就不叫计划而叫规划了。工作计划可以有不同的表现形式，在党政机关中，有作为工作要点的，如《××市委2000年工作要点》；有作为工作安排的，如《××县农业局1999年一季度工作安排》、《××市委宣传部2001年3月份工作安排》；有作为设想、方案的，如《××县妇联关于开展“双学双比”活动的工作方案》。凡用于部署全面工作、需下级遵照执行的，则以文件形式下发；有些仅限于安排机关内部工作，则不需下文，印发各内设机构就可以了。

制订工作计划的目的，在于全面、合理、有序地安排工作，增强工作的预见性、目的性和各环节之间的协调性，避免无计划、无目标、打乱仗；另外，它还带有备忘的性质，把要做的工作都安排到，以便逐项落实并督促检查。凡以“要点”名义出现的，则突出纲目性、指导性，具体怎么做，由所属单位按照“要点”各自考虑安排。

工作计划的结构比较简单，开头部分仅一两句话引入正题，如“各科室：现将我局一季度工作安排如下”，然后一项一项列下去，列完为止，不需结尾。有些连开头都不需要，题目下边直接分项展开内容。如果作为正式文件下发，则需正规一些，有些在开头之后还会提出指导思想、总体目标，然后再提出若干具体任务和要求。在写法上，要把握以下几点：

（一）内容要全面。既然是安排一段时间的工作，那么无论重要的还是次要的，党务方面的还是政务方面的，方方面面都要提到，无非在篇幅上、提法上有所侧重而已。比如某市委办公室安排一年的工作，文秘、文字综合、信息、督查、保密、机要、队伍建

设、行政事务等各个方面必然都要安排到，漏掉哪一个方面都不行。如果要突出重点，那就明说重点抓好哪几项，以便引起大家注意。这就是说，首先是全面，在全面的基础上提示重点。

（二）目标要明确。即每一项工作达到什么目标，要提出时间、步骤、进度、质量等方面的具体要求，能够量化的则要量化，不能量化的也要有质的要求。如果没有具体要求，只是笼统地提一两句话，那就不好操作，人们不明白具体目标是什么、该朝什么方向努力，就不会有压力和动力，工作质量和效率就会受到影响。有些目标要求还要落实到责任科室或责任人。如前面这个例子中，办公室各方面的工作都提到了，但要达到哪些要求呢？这就要分项明确，比如信息要上多少条、打字差错率要控制在什么幅度以内、文字综合要达到什么水平，等等。有些大的工作目标，如一个市、一个县一定时期的经济发展目标，则要通过调查和测算，以绝对数和增长幅度来表达。

（三）文字要简练。工作计划不同于其他文稿，它不需要谈提高认识、弄通思想等方面的问题，不需要鼓动性、号召性的语言，它只需说清楚该做什么、怎么做、达到什么目标。有些同志在起草工作计划时，也像对下面作报告似的，满篇都是“要怎么样”、“必须怎么样”，还时不时滔滔不绝地议论一番，这样就毫无必要了。

【写作实例之十】

××市城区出租摩托车、货运出租车及搬运装卸市场整治工作方案

为贯彻落实《国务院办公厅转发建设部、交通部等部门关于清理整顿城市出租汽车等公共客运交通意见的通知》精神，决定对市城区出租摩托车（以下简称“摩的”）、出租三轮车（含机动和非机

动及板车）和货运出租汽车（指核定载重量一吨以下，以下简称“货的”）以及搬运装卸（含各类搬家公司）市场秩序、经营行为进行一次专项整治，特拟定如下工作方案：

一、总体要求及工作目标

这次整治工作依据国家有关法律、行政法规和道路运输管理规章，整治城区摩的、出租三轮车、货的及搬运装卸市场秩序，规范经营管理行为，制止无序竞争和税费流失，形成有序化发展、规范化运作、集约化经营、公司化管理的格局。通过整治，达到统一管理、集约经营、标志清晰、行为规范、市场有序的目的。

二、整治范围及对象

整治的范围主要是客运出租摩托车、货运出租车、各类出租三轮车和搬运装卸几大行业。整治的对象是，在城区从事摩的、货的、搬运装卸业经营活动的各类企业或个体经营业户及所有从业人员。

三、整治的步骤

整治工作分三步进行。

第一步：调查摸底阶段，7月20日—31日。由市运管处、交警支队、工商局组成联合调查组，分片对城区168个点的货的、摩的、三轮车进行调查摸底，掌握分布情况。整治中重点抓好贸易广场、商城、汽车站、客运东站和西站、南门广场、东桥路水果批发市场的停放管理。

第二步：宣传发动阶段，11月1日—20日。在此阶段要运用广播、电视、报纸等宣传渠道，广泛宣传这次整治工作的意义、指导思想、目标、做法及要求。

第三步：整治阶段，11月21日—30日。集中时间、集中人力抓好此项整治工作。

四、整治的主要做法

1. 清理市场，办理营运手续

凡在我市城区组建摩的、货的、搬运装卸公司的国营、集体、

中外合资、独资企业和个体经营者，均须到市运管处办理《经营许可证》。从事货的、摩的经营业务的车辆，均须到市运管处分别办理《道路运输证》或《营运证》，并领取出租车牌。

2. 额度控制，把好市场准入关

根据我市从事摩的和出租三轮车的经营者多为下岗工人的实际，在整治期间（即11月30日前）前来办理摩的、货的和三轮车营运手续的，均给予办理；今后新增摩的、三轮车均严格控制。考虑到城区规模、道路条件和经营发展现状，城市货运出租汽车首批办证拟控制在300辆以内。

3. 规模经营，实行公司化管理

为了便于管理，少走弯路，分别组建货的和摩的公司。凡在城区从事货运出租的汽车分市属、区属分别挂靠在市交通货运服务有限公司和区货运服务中心；摩的和各类三轮车一律挂靠到区出租摩托车服务中心。城区的货的、摩的从纳入行业管理的那一天起，就步入集约化经营、公司化管理的轨道。

4. 规范运作，统一标志和停放地点

凡在城区从事摩的、货的、出租三轮车经营业务的车辆，均应在指定的位置悬挂市运管处统一制发的出租车牌；货的统一喷印蓝色，车门上统一喷印出租公司名称及监督电话。同时，规划好摩的、货的、三轮车停放待租地点（含客运出租），按照既方便乘客、又不影响市容市貌的原则，在十个主要的停放地，实行划线停放。

5. 培育市场，鼓励合法经营

为了培育摩的和货的市场，运管部门对从事摩的、货的经营业务的车辆，只能按国家规定标准征收道路运输管理费；搬运装卸业则采取放水养鱼的做法，每个搬运装卸公司每月收取管理费50元。

6. 加强监督，建立有序的市场秩序

为使整治工作得到落实，确保建立有序摩的、三轮车、货的、搬运装卸市场秩序，从12月20日开始，对未办理《经营许可证》的摩的、三轮车、货运出租汽车公司、搬运装卸公司及未办理有关

营运手续和未悬挂出租车牌的摩托车、三轮车、货运出租汽车，一律按交通部3号令及有关法规从严处罚。

五、整治的组织领导和工作要求

为了加强领导，成立出租摩托车、货运出租车及搬运装卸市场整治领导小组。

为了方便业户办理营运手续，将简化过户程序。“货的”过户时只需填表、照相、更换行驶证，收取行驶证工本费和照相费；“摩的”填表后，在行驶证上变更单位名称，收取行驶证工本费。在整治阶段，交通、工商、交警将联合办公，以简化程序，提高效率，加强市场的监管力度。

评析：

如果把起草工作计划（设想、方案、要点）看作一件简单的事情，那就错了。不错。它外表看起来简单，不需太多技巧，不需“浓妆艳抹”，但惟其如此，它容不得空话套话，容不得高深玄奥，一切都明明白白、实实在在，一切都要围绕针对性、可操作性来展开。所以，起草工作计划实际上是一种策划，每一个环节和细节都要考虑周到、安排妥当。策划不周，文字焉附？

84. 怎样写好会议纪要？

答：会议纪要是对某次会议情况及议定事项的文字记载，也是传达政令、解决问题、推动工作的重要文种之一。但它与文件不同。为什么呢？我们先来看看什么样的情况下要发会议纪要：(1) 某个文件出台或某项任务下达之前，领导层或有关部门需要先统一思想认识，就大的原则问题、政策性问题达成一致意见，然后布置有关部门或人员就有关事项进行调研、协商并提出具体意见。这种情况下形成会议纪要，带有“定调子”和向下“吹风”的性质。(2) 某项工作的开展涉及多个部门，包括职责的划分、政策的衔

接、人员的使用等，需要通过协调会议予以明确并形成会议纪要，以便各有关方面有所遵循，避免出现相互推诿扯皮和相互矛盾的现象。(3) 某项决策实施过程中，出现了一些不好解决的问题，包括需要细化、调整、规范的问题等，这种情况下再下文件显然不合适，通过一定的会议明确下来并形成会议纪要，作为对决策的补充和完善，便于下级执行。(4) 某些带有现场办公性质的会议，如资金调度会、工业生产调度会、在某企业或某部门举行的办公会等，其议定的事项比较具体，涉及各有关方面，为便于执行和落实，需形成会议纪要。(5) 有些由领导出面召开的座谈会，其内容既有情况的交流、对工作的探讨，又有需要明确并要求下级执行的事项，这种情况下也需要形成会议纪要。

总之，凡无须下达文件、但又需要下级掌握和执行的事项，有关涉及多个部门和多个方面、需要沟通和协调的事项，领导通过一定的会议进行了研究确定，都可以用会议纪要这一形式予以明确、记载和传达。所以，它虽然不是文件，但也具有一定的行政效力。

会议纪要的结构包括开头、主体、结尾 3 个部分。也有一些纪要不用结尾。开头部分要交代清楚会议召开的时间、主题、参加人员及主持人。主体部分即记载会议的内容，包括讨论形成的一致意见及议定的具体事项。层次划分有三种方法：一种是条目化，有多少事项就列多少条；一种是非条目化，按自然段排列下去，每段以“会议认为”、“会议指出”、“会议强调”、“会议要求”等句式开头；一种是条目化和非条目化兼而有之，即属于统一认识和看法的“虚”的内容非条目化，用一至几个段落予以表达，然后，属于议定具体事项的“实”的内容条目化，一项一项表达清楚。结尾部分以几句概括性的话予以强调或提出希望，很多情况下也以领导最后的讲话作为结尾。

要写好一份会议纪要，关键在于主体部分，要做到记述清楚、表达准确。对于初学写作者，要注意防止三方面的不足：

一是不善于概括、归纳，使内容杂乱零散，残缺不全。凡这类会议，一般都是围绕一个或几个议题，与会者先充分发表意见，经

过讨论甚至是争论，最后达成共识。如果没有达成共识，就意味着会议无效，当然这种情况一般不会出现。纪要中常见的“会议认为”、“会议指出”，都是某种共识的反映。这就要把讨论的意见予以梳理归纳，使之集中、明朗并加以条理化，一个问题一个问题说明白，而不能东一句、西一句，搞得杂乱无章。有的同志以为，议定的具体事项才是实质性的内容，其他都是虚的，写不写或写得好不好都无关紧要，这种看法是不对的。某些问题正因为有争议才需要形成共识，形成了共识才有了解决具体问题的思想基础。如果只是干巴巴地写几条具体意见，这样的纪要就是不完整的。

二是把纪要与文件混为一谈，搞得不伦不类。如有些纪要在记述会议内容的时候，也像文件那样一本正经地制作小标题，又是提高认识又是注意方法又是加强领导，看上去很规范、很严谨，其实就不像纪要的样子了。必须明确，所谓纪要，只是通过梳理、归纳，把会议讨论的内容和确定的事项原原本本地记载下来，不需要创造和发挥，也不需要用到太多的技巧，甚至连小标题也未必都要用到。比如表达对某一问题的看法，用“会议认为”、“会议指出”就可以了；表述议定的具体事项，用“关于”一词带起就可以了，如果所议事项较多，也只需用序号标明，如“1. 关于资金问题”怎样怎样，“2. 关于土地征用问题”怎样怎样。

三是对议定的具体事项记述不具体、不明确。这是会议纪要之大忌。召开会议的根本目的是解决问题，特别是当某个问题涉及到多个部门的时候，各部门分别承担什么责任、要达到什么要求等，都要一一确定，纪要就要全面、具体、明确地把这些内容记述下来。如果笼笼统统、含含糊糊，会后各部门就不好操作，就会失去执行的依据，弄不好还会打起“架”来。这样，纪要就起不到它应有的作用。

四是不恰当地突出领导的讲话内容，使纪要成为主要传达领导讲话的工具。这类会议上领导人肯定要发表讲话，有些是归纳大家的意见，有些是个人意见，大多是带有拍板、裁定性质的讲话。但在记述的时候，要把它作为与会者共同认可的会议意见来写。而不

宜写成领导个人的意见。如果通篇或者大部分篇幅都是领导讲话，人家会说：那你当领导的发话不就得了，还开什么会、发什么会议纪要？这样也会给人一种领导搞“一言堂”的不良印象。当然，领导讲话也不能不提到，可以在“帽子”部分带一句“某某领导在会上作了讲话”，还可在结尾部分有选择性地记述一段带有强调、希望之类意思的话。

【写作实例之十一】

××市政府与市总工会第一次联席座谈会议纪要

2000 年 4 月 28 日上午，市政府副市长×××主持召开了市政府与市总工会第一次联席座谈会议。参加会议的人员有：（略）

会议首先听取了市工会主席×××同志关于工会工作情况汇报，以及国有企业下岗职工基本生活保障、工会组织建设的情况反映和建议。随后就建立政府与工会联席座谈会议制度，重视和解决国有企业改制中的一些突出问题和切实加强工会组织建设等有关问题进行了座谈和研究。会议结束时，副市长×××讲了话。现将会议议定的事项纪要如下：

会议强调，加快完善社会保障体系，关系改革、发展、稳定的大局，关系到广大职工的切身利益。各级政府要进一步加大工作力度，采取更加有效的措施，加快完善社会保障体系，进一步依法扩大社会保险覆盖面，提高收缴率，加快养老金社会化发放步伐。各级劳动、民政、财政等部门要密切合作，把工作做实做细，使三条保障线相互衔接，防止在基本生活保障上出现空挡。要严格执行“三三制”原则，属财政负担的，必须在预算中预先打足。对企业负担和社会筹集资金部分，要千方百计到位，确有困难的，地方财政要保证。工商、税务、经贸委等有关部门要采取有力措施，把国家和省里制定的各项促进再就业的优惠政策真正落到实处。同时，

要加强对下岗职工的职业技能培训，建立培训基地，实施再就业工程，广开就业门路，提高就业率。

会议要求，各级人民政府要从维护职工群众根本利益的高度，积极支持和协助工会加强组织建设。在企业改制过程中，政府有关部门要督促企业严格执行国家法律、法规的有关规定，建立健全工会组织。当前，要高度重视新经济组织的工会组建工作，按照“凡是有职工的地方就要建立工会组织”、“最大限度地把职工组织到工会中来”、“任何单位和个人不得擅自将依法建立的工会及其机构撤销，或者与非工会组织和机构合并、或归属于非工会组织和机构”等原则和规定，采取强有力措施，督促工会组建，加强工会工作。各级政府要为工会开展工作创造良好的外部环境。各级工会要紧紧围绕全市经济工作的部署，充分发挥工会的桥梁、纽带作用，积极协助地方党委和政府做好职工的思想政治工作，帮助职工解决实际问题。同时，广泛开展内容丰富、形式多样的社会主义劳动竞赛、合理化建议、技术革新、技术协作和创造发明等群众性经济技术活动。各级政府和工会要共同努力，充分发挥工人阶级在我市改革开放和现代化建设中的主力军作用。

会议确定了以下具体事项：

1. 进一步建立健全政府与同级工会联席座谈会制度，每年至少开一次。要求各县（市、区）尽快建立健全这一制度。

2. 各级政府和劳动保障部门要采取切实措施，确保国有企业下岗职工的基本生活费和离退休人员养老金按时足额发放，确保不发生新的拖欠。对挪用和拖欠养老保险费的企业，劳动保障部门要提出意见，采取有效措施予以处理。

3. 在企业改制过程中，有的企业出现了擅自撤并、取消工会组织的错误做法，必须立即予以纠正。对工会组织建设情况，特别是新建企业工会组建工作，年内市里将进行一次全面检查。

4. 鉴于市城建、房产两个系统下属基层单位多的实际情况，根据工会章程，这两个系统应成立系统工会，并报市编委确定。

5. 根据省政府与省总工会第一次联席座谈会议纪要精神，在机构改革中，有关部门下达机关、事业单位编制时，应包括工会组织的编制在内。

评析：

要说这份纪要写作上有什么技巧的话，那就是：没有技巧，只须原原本本地把会议讨论情况和议定的事项记载下来。这就是说：真实即技巧。

另外，由于会议内容带有协调的性质，在表述上做到了周密、准确，兼顾各方。这也是我们在写作中应充分注意的。

85. 怎样写好通报？

答：通报的意思就是让大家都知道。领导机关认为需要让基层单位和广大干部知道的事项，就用通报来发布。不过这里所说的事项是有范围限制的，通常指的是先进典型、重大案件或重大事件、有关重要工作情况，也就是说，要么是“报喜”，表彰先进，鼓舞士气，号召人们向先进看齐；要么是“报忧”，披露问题，指出危害，教育人们引以为戒；要么不“喜”也不“忧”，某些情况需要让下级知道和掌握。下面分几种类型来谈谈结构和写作方法：

（一）表彰性的通报，即公布某项工作或某项活动创优争先评比结果。如《××市委、市人民政府关于2000年度经济工作考核情况的通报》、《××市委组织部关于“十佳”公仆评选结果的通报》、《共青团××县委关于授予×××等8名同志“新长征突击手”称号的通报》。这类通报的结构比较简单，开头说明评选的依据、方法和简要过程，接着公布先进集体或个人名单，最后一段简单的结束语，希望获得先进称号者戒骄戒躁、再接再厉，号召大家向先进学习，争做贡献。

（二）批评性的通报，即披露有关典型案件、重大事件，或对

某地、某单位的工作提出批评。如《××市纪委关于给予×××同志留党察看处分的通报》、《××市委关于××县发生重大群体上访事件的通报》、《××市安全生产委员会关于××煤矿发生瓦斯爆炸事故的通报》、《××县委、县人民政府关于给予××乡计划生育工作黄牌警告的通报》。这类通报的结构稍微复杂一些，方法可灵活多样，常见的有：开头部分概括性地点明通报什么事，相当于导语；第二部分简要介绍事情的经过，指出其性质和危害，分析原因，宣布处理结果；第三部分从总结和汲取经验教训的角度提出要求，目的在于引导人们举一反三，加强防范，做好工作，免蹈覆辙。第三部分在写作上要多动点脑筋，立意要深刻，语言要泼辣，观点要鲜明，对基层单位和党员干部能起到教育、警示作用。如通报某领导干部贪污受贿案件，重要的不在于介绍案情本身，而在于分析其根源是什么，应该让各级干部从哪些方面汲取教训。比如：不讲学习，不讲政治，不讲正气，放松世界观的改造；平常不注意防微杜渐，以为吃点拿点算不了什么，以致在错误的道路上越走越远；挣不脱“关系网”、抵不住“说情风”，缺乏自我约束能力；不自觉接受党内监督，听不进批评意见，等等。对类似这样的内容，可从两个方面着手：既分析当事人违纪违法的原因，又对党员干部提出相应的要求，从而达到教育干部、以一儆百的目的。

（三）情况通报，即根据工作需要，将有关重要情况通报给所属单位和各级干部知道，以利推动工作。如《××市人民政府关于上半年经济形势的通报》、《××县委、县人民政府关于农村税费改革试点工作情况的通报》。这类通报通常分为两个部分：前一部分是情况，包括取得的成绩、存在的问题；后一部分是意见，下一步应该怎么做，需注意什么问题。如通报经济形势，除了肯定成绩，还要针对存在的问题提出下步工作要求，如财政支大于收的问题怎么解决、农产品滞销的问题怎么解决、重点工程建设速度缓慢的问题怎么解决等等，总之要让各方面看到差距，增补措施，确保既定目标的实现。

【写作实例之十二】

中共××县委办公室　××县人民政府办公室关于××乡“6·8”群体事件的通报

各乡（镇）党委、人民政府，县委各部门，县直各单位：

今年6月8日，××乡发生了一起群众冲击乡政府的群体事件，致使乡政府5层办公楼门窗玻璃及6辆小汽车的玻璃被砸碎，2辆小车被掀翻，部分办公台凳等被损毁，造成极不好的政治影响。

当天清晨6时许，该乡部分群众因对一些税费的调整及其收取办法和少数干部作风不满，准备到县政府上访。遭到乡干部的劝阻后，部分群众先在国道阻拦汽车，阻塞交通，继而冲击乡政府。从上午9时半开始至11时半左右，现场聚集了群众500多人，围观群众约200人。事件发生后，县委、县政府几套班子领导和县直有关单位负责人共100多人及时赶到事发现场，采取积极果断措施，做了大量的疏导工作，使大部分群众于上午11时30分离开乡政府。至6月10日止，该乡已恢复正常工作秩序，群众情绪基本稳定。

该乡“6·8”群体事件的发生，严重地影响了当地农村社会的稳定。根据调查了解，引发这起事件的主要原因是农村政策宣传很不到位，基层执行“减负”政策变形走样，农民实际负担较重，部分基层干部工作作风简单粗暴。其具体表现，一是在当前农民增收困难的情况下，较大幅度地增加柑橘特产税的税额，并且未做耐心细致的思想政治工作和宣传解释工作；二是改变农村教育附加征收办法，将应由农民负担的农村教育附加，简单改为向在校学生征收，增加了学生家长的负担；三是一些部门特别是中小学校收费无

序，出台了一些不合理的收费项目，擅自提高收费标准；四是乡政府强求农民一季完成全年税费任务，并实行先费后税征收办法；五是仍硬性下达定购粮任务，对交不起粮的农民实行补差5元/百斤；六是收取的村提留、乡统筹、民工建勤费管理使用透明度不高，群众猜疑性大；七是今年的农民负担监督卡多数压在乡村两级，未发到农户手中，使群众对负担情况心中无数；八是群众要求收费项目、资金使用财务公开，村提留返还村里，乡干部不予理睬，且态度粗暴。

为严肃纪律，教育各级干部从中吸取教训，引以为戒，县委、县政府决定：

1. 责成××乡党委、政府向县委、县政府写出深刻检查，对加重农民负担和改变税费收取方法及干部作风中存在的问题，及时整改；

2. 责成县纪委、组织部依照有关规定，对该事件的有关责任人作出相应的纪律、组织处理；

3. 责成县教委派出专门调查组，对××乡教育系统存在的加重学生家长负担的突出问题进行调查处理，并对全县教育系统收费情况进行全面清理整治。

多年来，我县各级党政组织特别是广大基层干部为发展农村经济、减轻农民负担、维护农村稳定做了大量艰苦细致的工作，并取得了一定的成效。但是，××乡“6·8”群体事件的发生，也暴露了我县一些基层单位和干部政策法制观念不强，群众观念淡薄，工作方法简单，工作作风不实，有些政策的执行变形走样等诸多问题。各级党政一定要从这起事件中认真吸取教训，切实加强对减轻农民负担工作的领导，大力宣传并全面落实减轻农民负担的各项政策措施，对本地农民负担情况逐条逐项进行检查，发现问题及时纠正。要加强对农村基层干部和广大群众的思想政治教育、政策法制教育，尤其要教育引导基层干部提高政策水平，增强依法行政意识和群众观念，改进工作作风。要一手抓增收，一手抓“减负”，不断改善农

村发展环境，增加农民收入，以确保我县农村社会的稳定。

评析：

这篇通报的写作方法告诉我们：反映事件发生的过程是次要的，揭示它的原因并引起各级干部的警觉才是主要的。文中列举的8个方面的具体问题，其实不只事发当地存在，其他不少地方也不同程度地存在，无非尚未酿成事件而已。正是从这个意义上，通报要求各地各单位汲取教训，自查自纠，确保农村稳定，防止类似事件的发生，这就是发这份通报的实质意义所在。

86. 怎样写好请示?

答：请示是下级机关向上级机关提出某种事项，要求上级给予批复或解决的一种常用公文。这里的事项包括：本级无法解决、需上级帮助解决的事项，如《关于要求给我县灾区增援救灾物资的请示》；本级无权批准、需上级批复的事项，如《关于×××等同志任职的请示》、《关于要求批准××大桥建设立项的请示》；认为某项政策不好执行、需上级解释和答复的事项，如《关于执行市委×号文件有关问题的请示》；采取某些重大工作举措、需要上级给予认可和指导的事项，如《关于我市设立外商投资区的请示》，等等。

请示的结构，开头部分说明所请示的是什么事项；主体部分说明该事项的具体情况，要求解决什么问题，或说明请示的理由；结尾仅一句话“特此请示，请予批复”，或“以上请示当否，请予示复”前一种用于按惯例一定要批复的事项，后一种用于需上级认可和指示、支持的事项。有些请示须有附件，如干部任免事项须附有考察材料，工程立项事项须附有工程可行性报告，以此作为上级审查批准的依据。

请示的写作方法一般也较容易掌握，把请示的事项和理由说清楚就可以了。不过相对来说，也有难易之分。凡按惯例请

示的事项，如干部任免，写作较简单，几句话就完；而某些牵涉面较广、政策性较强或带有试验性、探索性的工作，在向上级请示时，就要把话说全、说准，把理由说足，力求把上级“说服”，这样才有得到批准的可能。比如某地区《关于请求批准撤地设市、实行市管县体制的请示》，主体部分就应包括3层意思：1. 本地区概况，包括历史沿革、人口、面积、行政区划、经济发展水平等；2. 按照民政部确定的撤地设市标准，如城市人口、工农业总产值、财政收入等指标应达到什么水平，一条一条照套，说明你这个地方已够得上设市标准；3. 阐明实行市管县体制的意义，如发挥中心城市的辐射带动作用，推进工业化、城镇化进程，加强政权建设和民主法制建设等。如果不讲足这些情况和理由，上级就可能认为地改市的条件尚不成熟而不予批准，或叫你重写和补报材料，视情况再定。

在如今发展市场经济、各方竞争十分激烈的情况下，某些重大工作请示往往成为一个地方抓住发展机遇、赢得上级支持的一种“秘密武器”。作为上级来说，他当然希望各地各部门的工作不断有所创造、有所突破、有所前进，所以对下级呈报上来的有关新思路、新举措和重大建设的请示，只要认为切实可行，都会给予包括立项、资金、政策在内的各种支持。但能不能赢得这种支持，又要看谁请示得快、请示的内容对路、请示的理由充分。如某市瞄准外商投资向内陆地区转移的态势，及时向省里呈报《关于在我市设立省级加工贸易区的请示》，其中谈了3层意思：1. 我市处于沿海与内陆结合部，独特的地理优势和丰富的劳力资源为众多外商所看好；2. 建立加工贸易区的设想，包括规模、产品结构、运行机制和制订一系列优惠政策等；3. 要求省里帮助解决的问题，包括下放有关审批权限、信贷支持、能源供应等。这份请示由于创造性、说服力强，很快得到省里批准，要求支持的事项也基本上得到了解决。可见，请示的重要作用有时候是别的文稿无法替代的，写作质量如何，其效果也不一样。

【写作实例之十三】

××市人民政府 关于要求将323国道××至××段列入省“九五”交通重点工程建设计划的请示

省政府：

改革开放以来，在省委、省政府的领导下，在省交通厅和有关部门的关心支持下，我市的公路建设事业取得了较快的发展。特别是“八五”以来，公路建设发展更快，成绩更为显著。但由于原有基础太差，公路技术等级和路面等级严重偏低，很难适应“九五”期间公路运输迅速发展的需要。现在我市有省养公路62条，总里程2657.62公里，其中高速、一级公路还是空白；二级公路仅362.57公里，只占养护总里程的13.6%；三级公路也只有757.35公里，仅占28.5%；四级公路占了32.96%，且还有661.75公里的等外路。我市境内虽有4条国道，但路况都很差，明显低于全省水平，明显滞后于社会经济发展的客观要求。

我市是全省的南大门，是内地通往沿海特区的主要通道，无论从全市还是从全省的发展要求看，公路现状都亟待改善。然而，根据“九五”全省交通发展规划，我市公路建设未列上省重点建设工程计划，只能按照投资基数包干、贷款贴息的公路改造模式搞些小的路面工程。目前尽管各级党政对修建改造公路的要求十分迫切，热情高涨，但由于地方财政十分困难，无力承担巨大的公路建设投资。仅“八五”以来，全市各县市财政因贷款贴息修路欠银行的利息已达1190.64万元，还有承担路基土石方工程、征地拆迁等应付未付的工程款达1403.91万元，仅此两项，使一些县市政府背上了

沉重的债务，地方财政压力很大。

当前，我市公路急需改造的是323国道××县城至××县城的59公里。该路段是我市通往福建特区的必经路段，是东部6个县市与“京九”铁路衔接的必经之路。然而由于该路段路基狭窄、线形不顺、技术等级低、交通量大等原因，致使交通拥挤、车辆阻塞现象日益严重，给我市的对外形象和经济发展带来不利影响。

针对上述路段的实际情况，省市交通、公路部门已按二级公路标准进行勘察设计，工程造价共需8600多万元。由于上述改造所需费用巨大，××、××两县财力根本无法承担交通厅补助后尚缺口的5000多万元改造经费，为此，请省政府针对我市公路建设改造所存在的实际困难，将323国道××至××段列入省“九五”交通重点工程计划，按照重点工程实行预算包干的模式进行改建。

专此请示，盼予批复。

评析：

设想一下：如果你是省领导，看过这份请示后，能不引起重视并考虑给予支持吗？

这就是说，把情况摆明，把理由说足，才有可能变希望为现实。

87. 怎样写好决议？

答：决议和纪要都是会议的产物，都是用于记载、传达会议讨论决定的事项，以便下属单位遵照执行。但二者也有很大区别：

1. 会议的性质、档次不同。纪要来自于协调会、座谈会、现场办公会等小型会议，决议来自于党代会、人代会、职代会等严肃、庄重的大型例会；

2. 记载的内容不同。纪要记载的是属于需要沟通、协调、明确的具体事项，决议记载的是就某些重大问题、原则性问题形成的一致意见；

3. 性质和作用不同。纪要更多地带有协调性和可操作性，决议则带有明显的指令性和权威性；

4. 行文规则不同。纪要须载明会议主持人和参会人员，决议不需要；纪要不需在题目下边注明会议性质和开会时间，而决议需要，如《中共中央关于加强社会主义精神文明建设若干问题的决议》，题目下边注明“1996 年 10 月 10 日中国共产党第十四届中央委员会第六次全体会议通过”；

5. 印发范围不同。纪要只需印发相关单位和人员，决议则要印发会议代表及所属各地各单位，有些还要通过媒体向社会公布。

从内容上分，决议有两种类型，其写法也各有不同：

一种是就某一重大问题或某项重要工作形成的决议，其主体部分的写作与决定、意见相类似。如《中共中央关于加强和改进思想政治工作的决议》，文中有基本原则、目标任务、措施与方法，有小标题、有序号，这和某些决定、意见的写法是一致的。不同的是，决议开头部分要说明由哪次会议讨论通过，结尾部分有时要有一段鼓动性、号召性的话。

一种是就会议本身形成的某些文件和意见形成的决议，它根据有关章程、法律而产生，带有明显的程序性、规范性，写作上格式化较强。如某县几届几次人民代表大会听取了政府工作报告，人大常委会工作报告和人民法院、人民检察院工作报告，国民经济汁划执行情况和财政预算执行情况的报告，经代表们审议后。都要分别形成决议，予以评价和认可，然后提出要求和希望。写作上与前一种决议就有很大不同，它不需要小标题和序号，而较多用到“会议认为”、“会议指出”、“会议强调”、“会议号召”等，这一点与纪要的写法又有相同之处。

【写作实例之十四】

××市第一届人民代表大会第三次会议关于政府工作报告的决议

（2001年2月27日××市第一届人民代表大会第三次会议通过）

××市第一届人民代表大会第三次会议审议了×××市长的《政府工作报告》。会议认为，2000年，全市人民在省委、省政府和市委的领导下，坚持以邓小平理论和江泽民同志“三个代表”重要思想为指针，深入贯彻落实党的十五大和十五届五中全会精神，团结奋斗，排难而进，改革开放、经济建设和各项社会事业取得新成绩，较好地完成了市一届人大二次会议确定的2000年主要任务。农村经济稳步发展，农业和农村经济结构调整步伐加快；国企改革力度加大，工业经济整体好转；固定资产投资进一步扩大，城市建设和基础设施建设迈出较大步伐；非公有制经济快速发展，招商引资取得新进展；财政金融形势稳定，商贸流通繁荣活跃；精神文明建设和各项社会事业整体推进，人民生活继续改善，实现了经济发展、社会进步和政治稳定。会议充分肯定，市人民政府在组织领导全市经济建设中，工作是勤奋和负责任的，采取的措施是得力的，一年来取得的工作成绩是显著的。

会议认为，《政府工作报告》对“九五”期间和过去一年的工作总结是实事求是的，提出的“十五”发展战略构想及2001年国民经济和社会发展的任务与目标是符合实际的，经过努力是可以实现的。会议决定批准这个报告。

会议指出，2001年是新世纪的第一年，也是实施“十五”计划的开局之年。认真做好今年的各项工作，对于我市实施现代化建设第三步战略部署，完善社会主义市场经济体制，实现跨越式发

展，具有十分重要的意义。我们必须深入贯彻落实中央、省经济工作会议精神，从实际出发，以加快发展为总任务、总目标，着力推进经济结构的战略性调整，增加一产总量，提高二、三产业比重；加快农业结构调整步伐，强力主攻工业，培植一批特色鲜明、市场竞争力强的支柱产业；加快城镇化进程，努力形成区域性中心城市、次中心城市、县城和中心镇三级城镇网络的框架；全面优化经济发展环境，加大招商引资力度，加快非公有制经济发展；完善社会保障体系，多渠道扩大就业，进一步改善人民生活；加强政府机关作风建设，促进国民经济持续快速健康发展和社会全面进步，奋力实现我市“十五”计划“开门红”。

会议号召，全市人民要更加紧密地团结在以江泽民同志为核心的党中央周围，高举邓小平理论伟大旗帜，在市委的领导下，抓住机遇，开拓进取，努力工作，为我市经济的跨越式发展共同奋斗。

评析：

格式化的结构，结论性和祈使性的语气，严肃庄重的语言，宏观而不琐碎的内容，号召式的结尾——这就是这份《决议》告诉我们的基本写作要领。还有没有别的？有：宣读后，能赢得与会代表的热烈掌声。

88. 怎样写好干部考察材料？

答：随着组织人事制度改革的深化，特别是干部管理权限的调整，一大批原来由组织人事部门管理的干部下放到有关部门和基层党政组织自行管理，这样，考察干部和起草考察材料也就成为这些部门和单位经常要做的一项工作了。起草考察材料，对于堪称“老师傅”的组织人事部门自然是轻车熟路，但对于其他一些部门则相对陌生一些。这就难怪相当多的考察材料会出现以下一些问题：

一是对考察对象政治表现的表述概念化、雷同化。评价某人政

治上行不行，开头几乎千篇一律："该同志能认真贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，认真学习邓小平理论，与以江泽民同志为核心的党中央保持高度一致……"按这种说法，该同志简直太优秀了，搞个小小的科长、股长岂不委屈了人家？当然，更重要的是，这种评价太笼统、太抽象、太陈旧，变成了人人头上都可以"套"的套话。看一个干部能不能任用，政治表现当然是重要的甚至是首要的，但完全不必拘泥于某一种模式化的表述方法，完全可以用多种方法、从多个角度来表述，比如"该同志政治上坚定、可靠"，"该同志政治意识、大局意识和党风党性观念较强，能用共产党员的标准严格要求自己"，这样既避免了千人一面地说套话，又简明扼要，而且政治表现也显得更为清晰、具体。

二是对考察对象综合素质的评价失准、失真。评价一个干部，除政治表现外，还有廉洁守纪、工作态度和工作能力、主要业绩、待人处事等方面固然都要涉及到，但写法上要有所讲究。这方面常见的毛病有：（1）空洞，不具体，说服力不强。如这样的评价："能认真履行职责，任劳任怨，埋头苦干，积极完成各项工作任务"，"能认真学习政治理论和业务知识，不断提高自己的工作能力和水平"，"能团结同志，助人为乐，热心为群众办好事。"下面都没有实际内容，等于只给该同志脸上贴了些标签，叫人如何信服？（2）抓不住重点，面面俱到，支离破碎，反映不出一个人的主要特点。这与上面说的情况正好相反，写得太具体、太琐碎了，比如"能自觉遵守各项规章制度，不迟到，不早退，有时还主动加班加点"，能做到这一点的人还多着呢，难道就该同志一人够得上提拔？又如"待人和气，平易近人，基层的同志来办事、群众来上访，他都能做到笑脸相迎，让座、敬烟、倒茶水……"看来该同志的确是个难得的好人，但好人是不是都能当领导？去当信访办主任还差不多。必须明确，写考察材料绝不是单纯记录好人好事，而主要是看他的素质与拟任的职务是否相适应，比如分析问题和解决问题的能力、组织协调能力等，对这方面的评价应当有所侧重。（3）用词欠

确切，反映不出真实面貌。比如说该同志“办事稳重”，究竟怎么个稳重法？如果是那种谨小慎微、前怕狼后怕虎的稳重，这样的干部还能用吗？又比如说该同志“比较成熟”，“成熟”二字也值得推敲，按当今社会上流行的说法，“成熟”实际上是“圆滑世故”的同义词，如果视圆滑世故为成熟而给予任用，岂不糟糕了吗！值得指出的是，某些同志习惯于以所谓的稳重不稳重、成熟不成熟来看一个干部，这是旧的用人观念的表现，不利于发现和起用真正的人才。

三是对考察对象的不足之处缺乏恰如其分的判断和表述。任何人都会有缺点，考察干部更应找准他的缺点，看其性质、程度、表现形式如何，以此作为考虑任用的重要依据。但如今不少考察材料写到缺点时，要么轻描淡写，如“学习不够”、“下基层较少”；要么在缺点前面加限制词，如“有时工作不够大胆”、“有时不注意工作方法”；还有不少考察材料几乎都有这样一句：“性子较急，批评人不注意方式方法。”好像大家都吃了炸药，一天到晚都在那里吹胡子瞪眼睛似的。性子急说缺点也是缺点，说优点也是优点，有些工作不急一点、快一点，怎么能搞得上去呢？难道凡事慢吞吞、懒洋洋，左请示、右汇报反倒是优点了吗？当然，性子急并不都好，它有不同的表现：工作快节奏、办事讲效率是一种“急”，这当然很好；盲目冲动、有勇无谋也是一种“急”，这肯定不好。这就要求表述上要恰当，要分清是哪一种“急”，不能笼而统之地把“性子急”认定为缺点。同样的道理，有些材料指出某考察对象的缺点是“有骄傲情绪”，这也要分清是哪一种骄傲，如果是目中无人、自以为是的骄傲，当然是很严重的缺点；如果是那种有主见、有骨气、有创造精神、不入流俗、不惟书惟上的所谓“骄傲”，那当然不是缺点，反而是优点，而恰恰又是这种优点容易被某些同志视为缺点。不少有才华、有本事的人，看上去好像有点傲气，因为他们不习惯凡事点头称“是”，不善阿谀奉承，不屑于做那些投机钻营、趋炎附势、口是心非、出卖良心、丧失人格的事。难怪有人要说：

"人才有用不好用，奴才好用没有用"。然而，我们的事业所需要的不正是这样一批人才吗？

由此看来，考察材料写得好不好，不只是写作水平的问题，更重要的还是对考察对象看得准不准的问题。用得准基于写得准，写得准基于看得准。另外，考察材料的写作一定要力戒"八股调"，更多地运用写实手法，把考察对象的本色、气质、特点如实而准确地勾勒出来，这样的材料才是真正管用的、有价值的任用依据。

【写作实例之十五】

×××同志考察材料

政治素质好。能认真贯彻执行党的路线、方针、政策和上级的指示精神，政治敏锐性较强。勤于学习，知识面较宽，有一定的政策理论水平。在"三讲"教育中，能正确对待群众意见，积极进行整改。

事业心和责任感强。工作要求严，标准高。作风扎实，能经常深入基层调查研究，不回避矛盾和问题。工作抓得紧，对布置的事情能抓好落实。注重为企业办实事，搞服务。为解决"京九"铁路建设的征地拆迁问题，一年多的时间里先后进行了十几次协调，圆满完成了任务，受到建设单位好评。

组织领导和综合协调能力强。任副县级领导职务的时间较长，有较丰富的领导工作经验，对经济工作较熟悉。考虑问题比较全面，看问题有主见，有深度，处事比较老练。思想解放，思维敏捷，敢作敢为，工作中点子办法较多。1996年底调××县工作以后，先后分管过工业、财税、社会保障、城市规划建设等工作，均取得了较好的成绩。在企业改革上，大胆推行所有制结构和产品结构的调整，转换经营机制和用人机制，争取中央财政的贴息支持，为水泥、煤炭企业连续三年较大幅度减亏和恢复性增长奠定了良好

的基础。在财税工作中，组织财税部门努力开拓税源，科学征管，保证了全县地方财政收入实现稳定增长，连续两年被评为全市第一名。在组织实施社会保障体系建设中，想方设法，调整支出，筹措资金，建立了城镇居民最低生活保障线、国有下岗职工最低生活保障线、企业离退休人员社会养老最低保障线，同时推进了再就业工作。在近两年的城市规划建设工作中，坚持高起点规划，高标准建设，专业化招标，国家一级企业施工，提高了质量，节约了资金，城市面貌得到较大改观。

组织纪律性强，有大局意识。维护班子团结，遵守集体决定，支持、配合县委、县政府主要领导的工作，积极出主意、想办法，提出工作建议和意见。为人正派，待人诚恳。对自己要求严格，能模范遵守廉洁自律各项规定。

不足之处：工作中与其他同志沟通较少，容易产生一些误解和矛盾；有时不太注意工作方法，缺乏耐心，有强迫命令行为。

民主推荐情况：2000 年 10 月，××县 120 名科级以上干部推荐县长人选，得 45 票，占 36%，列第一。2000 年 12 月考察中，共找 19 名县级干部个别谈话，均同意其任县长职务。

考察人：×××　×××

2000 年 12 月

评析：

这份材料运用写实的办法反映该考察对象的全貌，既有综合评价又有具体事实，既有明显的优点又有具体的不足。其性格、特点、气质也跃然纸上。我们所需要看到的正是这样一个有血有肉的活生生的形象。另外，考察材料的层次如何安排，内容应包括哪些方面，这份材料也为我们提供了范例，值得认真掌握。

第八章
文稿修改及机关文风

89. 为什么说“文章不厌千回改”？

答：这句话对所有的文章都适用。正如那句家喻户晓的广告词所说的：“没有最好，只有更好。”任何文章都不可能达到绝对的好，而只能是通过不断的推敲、打磨，一次比一次更好。大家都知道那个著名的故事：唐代诗人贾岛偶得一诗，其中有两句“鸟宿池边树，僧推月下门”，这意境已经很美了，但他还嫌不够，总觉得那个“推”字欠妥，想来想去又想不出该换个什么字，正在这时，有位僧人敲门，这一“敲”使他顿悟，便把“推”字换成“敲”字。从而诗句的意境更为精美。我们常用的“推敲”一词正是由此而来。我们自己也常会有这样的体会：某篇文稿写完，自我感觉还可以，但过两天看一遍，觉得有些地方要改，过两天再看，又觉得有些地方要改，如此以往，简直改得个没完没了。

“千回改”当然不是说文章要永无休止地改下去，而是说完稿后要仔细斟酌、润色，直到自己满意为止，这是第一关；稿子交到科长、主任那儿，说不定又要改，这是第二关；稿子再交到领导手上，大家心里都暗暗捏着一把汗，领导说还得改一改、抠一抠，这是第三关。关卡重重，前路漫漫，说不定你就烦了。不，你不能烦、不该烦。这不像以你个人名义写文章，你说行了就行了，人家不会说你半个“不”字，而机关文稿多数是一人执笔、大家参与，大家都说行才行，很少有一次能成功的。中央机关那些“大手笔”们搞出来的重要文件、领导讲话，水平够高了吧？那也不是一次成

功的，而是经过了反复修改、千锤百炼的。

有的同志说：机关文稿反正写来写去都是那么些话，多一句少一句没什么大不了，人家也不会吃饱饭没事干老跟你抠字眼，犯得着费心劳神改了又改吗？这话不对。机关文稿也是机关的重要“门面”，如果文稿粗制滥造，质量低劣，毫无疑问会影响到机关形象，影响到人们对机关文秘人员甚至包括领导者素质的评价。更何况，某些重要文稿如果不经过精心修改，还有可能出现政治上、观点上、提法上的错误，造成某种不良影响，甚至给工作带来不必要的损失。

有的同志又说：反正我是写初稿的，写完了就算交了差，改不改、怎么改是你们头儿的事，与我无关。这种态度更不对。提高文稿质量，必须从第一道环节抓起，写初稿的时候就要严肃认真，字斟句酌，不行就改，力争出“成品”而不是出“半成品”或“废品”。如果都依赖领导来修改，到了科长、主任那儿还得动“大手术”，那还要我们一大帮文秘人员干什么？领导特别是高层领导审稿，只能是在观点上、政策上把关，极少考虑结构严谨不严谨、层次分明不分明，哪一句话说得好不好、哪一个词用得准不准，而这恰恰是我们所要认真负责的。一句话，依赖思想要不得，粗制滥造不应该。

还有同志说：一篇稿子改来改去，既花时间又费精力，值得吗？值得，而且很值得。事实上，改稿的过程也是学习、锻炼和不断提高的过程。难怪有人要说：文章是改出来的，笔杆子是磨出来的，人才是摔打出来的。如果拿经过数次修改的稿子与初稿对照一下，我们也许会感到惊讶：这初稿是我写的吗？我怎么会写出这种不像样的东西呢？有这种感觉，就说明你进步了。

90. 文稿脱手后自我感觉不满意，应怎样修改？

答：如果有这种感觉的话，那决不仅仅是在完稿之后，而是在写作过程中就出现了。也就是说，你感到写得很苦、很勉强，笔下

的话不是像流水一样流出来，而是像挤牙膏一样挤出来，甚至于稿纸揉了多少张、笔头咬断多少回。这样写出来的稿子，自我感觉当然不会好。那么，应怎样修改呢？可行的办法是，不要停留于完稿后那种笼统的不满意感觉，而要回到写作过程中那种“写得很苦”的具体感觉中去，看看究竟是哪儿出了毛病——

是不是结构上有问题？比如，层次不清，脉络紊乱，小标题所统帅的内容互相穿插交叉，某些内容这个部分说了另一个部分还要说，为了避免颠三倒四，又要从不同的角度或以不同的方法来说，这样就会写得很苦。如果是这样，那就对结构进行调整，把相同的内容合并到一块，取消相关的小标题，这个问题就解决了。

是不是角度切入不准、不新？比如，所写的内容过去写过多次，写来写去总是摆脱不了那些旧东西，怎么也想不出新的语言，只好勉强在语句上变些花样，或者从文件、报刊上搬一些东西来拼凑。这种情况下，显然要拿立意或小标题“开刀”，根据该项工作的进展情况，回避过去的角度和提法，找到新的角度和提法，或许你就豁然开朗了。

是不是情况不熟悉、感到无话可写？比如，你所写的是一项不太熟悉甚至完全陌生的工作，你所掌握的只是某些概念和数据。不知道措施该怎么提、话该怎么说，只好凭这些概念和数据写几句干巴巴的话。如果是这样倒也简单，你把有关这项工作的文件和汇报材料找来研读一番，或向该职能部门了解一些具体情况，就会觉得有话可写了。

是不是观点不新颖、不鲜明，语言表达不到位？我们常常为确立一个好的观点而煞费苦心，但有时虽有“语不惊人誓不休”的决心，那句“惊人”的话却找来找去找不到，就像雾里探花水中捞月一样，于是想：那就随便弄几句话凑合着吧，又不是写经典著作，何必那么认真呢？但事情往往是这样：写作过程中如有某一难点没有突破，写到后面时情绪就会受到某种影响，总觉得哪儿不对劲，会有一种不踏实的感觉，写出来的内容与观点貌合神离，好像所有写出来的话都在那儿“凑合”着了。如果是这样，帮必然要回到那个“凑合”着的观

点上去，花点功夫把它改造一下，或提法由旧变新，或寓意由浅变深，或力度由弱变强，或语句由平变奇，直到满意为止。动人春色不需多，观点“亮”起来了，后边的内容就不难修改了。

是不是哪个道理没有说透？文稿中讲道理要讲得实实在在、令人信服，但有时候我们会遇到这种情况：该讲的话好像都讲到了，既有理论依据又有实践依据。头痛的是，总觉得还有几句最过硬的道理没有找到，就像隔着一层纸，明明近在咫尺却抓不住它。这样一来，同样会影响到写作情绪，进而影响文稿质量。针对这种情况，就要对你讲过的那个道理重新进行审视、剖析，想方设法把那几句“最过硬”的东西挖掘出来。如果还不行，那就翻翻有关文件、报刊，看看人家是怎么说的，从中受到启发。

上述可能性只是举例说明。肯定还存在其他一些可能性。我所强调的只是：凡是写作过程中觉得“写得很苦”的地方，必定是导致对文稿质量自我感觉不满意的“疙瘩”所在，这种“疙瘩”可能是一个，也可能是若干个，所以要消除自己的不满意，也只有回头去把这些“疙瘩”一个个解开。经常写稿子的同志或许会有这种体验：写稿子是会产生某种快感的，有快感时，思维如泉涌奔流，笔下若行云流水，写得很顺当、很轻松，甚至会为某一段精彩的言辞而自鸣得意，这种心境下写出的稿子多半是成功的；而如果缺乏这种快感，思维淤塞、笔底凝滞，连一句话、一个词都写得很吃力，这种情况下写完的稿子肯定好不到哪儿去。所以，从缺乏快感处找到问题的症结，或许是一种可行的方法。

当然，如果对稿子既不满意又实在找不出问题究竟出在哪儿，那就只好虚心向人讨教了。

91. 领导对稿子不满意，但又没有明确具体的修改意见，应怎样修改？

答：这种情况的确不太好办。不过你先别急，只要领导没说把

那倒霉的稿子“枪毙”，就还有一线希望。领导没有明确的修改意见，可能有两种情况。一种是，他简单地点了一两句，而且是有所指的，这对于你来说简直就是宝贝、是救星，你就以此为线索来分析：他究竟对什么地方不满意？比如他说：“太空了点，再充实一下吧！”哪个地方需要充实？你就检查一下，是整篇显得“空”还是局部显得“空”，找准了就充实一些事例进去，把可讲可不讲的道理去掉，尽量讲得实在一些。比如他说：“需要讲得这么具体吗?”虽然是商量的口气，但意思明明是讲你写得太具体琐碎了，没有突出重点。你就分析一下，哪些工作是当前的重点，是重点的就保留下来并予以扩充，不是重点的就尽量压缩或干脆删掉。如果他说：“太长了!”那更好办，你就把无关紧要的内容统统砍掉，只保留精华部分或估计他会感兴趣的部分，不过要砍得准，不能不加选择地乱砍一气，砍了还得衔接好。类似这样的情况，领导的意见虽不很明确，但毕竟也是重要的依据，只要我们领会得准，把握得好，修改起来并不是太难。

难的是后一种情况：领导说出来的话没有明显的指向，只是笼统地觉得稿子写得不怎么样，或认为站得不高，或认为说得不透，或认为太平淡无味，这就不太好把握了。倒回去问领导吧，显然不妥，弄不好还会挨骂；自己改吧，又怕乱改一气越改越糟糕，谁知道领导肚子里想的是什么呢？比如他说“要站高点”，究竟要站到多高？是楼顶那么高还是电视发射塔那么高？

别急，办法还是有的。你可以按文稿的不同类型来分别处理：

如果是领导讲话或以领导个人署名的文稿，就要看你是不是按照领导原本交代的意图来写的。应该说，这个道理谁都明白，但如果对领导意图没有吃准吃透，或者虽然注意了体现领导意图但发挥得变了形走了样，领导一看稿子：我没叫你们这样写呀！这样他当然不会满意了。有些机关干部常常说到“做事依东”这句玩笑话，意思是说要依照“东家”的意思来办事，我们固然不能把领导看作是“东家”，但按领导意图办事是没有错的，否则就是做无用功，

就没有尽到服务的职责。所以，如果稿子脱离了领导意图，就要通过修改使它回到领导的意图上来，这是一方面。另一方面，如果领导原本交代的意图并不是很明确很具体，稿子很大程度上是由秘书创造出来的，而现在领导又不满意，那就要从领导的思维习惯、平常言谈、办事风格上找到修改的突破口。比如，该领导的思维是开放型的还是保守型的？他做工作习惯于抓大事、抓重点还是大事小事都考虑到？他经常谈到哪些观点、关注哪些问题？把这些特点综合起来，然后找出文稿中与之不相适应的地方进行修改，使稿子的风格尽量往这些特点上“靠”，就有可能对上了路。这是因为，任何一位领导都会形成自己独特的思维方式和工作方法，而且在一定时期内不会有多大的改变，并且会在部署工作、处理问题包括审阅文稿等各个方面鲜明地体现出来。而以他个人名义出现的文稿本来就是他表达思想和风格的重要形式，如果你写出来的东西与他的特点格格不人，他能满意吗？

如果是以一级组织名义出现的文稿，如决定、决议、意见、通知等，在领导修改意见不明确的情况下，就要从两方面考虑怎样修改：一方面是，有没有全面、准确地体现会议研究的意见或领导交代的意图？特别是在集体意见不太集中的情况下，有没有进行合理的概括归纳使之集中和明朗起来？实际上，由于对情况把握不准和经验上的不足，我们常常容易犯这方面的幼稚病。如果是这样，就要对会议记录或领导们的意见进行一次再领会、再分析、再梳理，从中找到修改的依据。另一方面是，我们要把握：领导对这类文稿所关注的主要是什么？哪些方面会导致领导对稿子质量不满意？我认为，除了搞文秘工作出身的领导会对结构、观点、文字等各方面都予以关注以外，多数领导所关心的只是：（1）重点突出不突出；（2）目标、任务和主要的政策措施是否切实可行；（3）符不符合本地本部门实际，针对性和可操作性强不强；（4）在重点突出的前提下，是否兼顾到了其他各个方面；（5）与上级方针政策对不对路，文件出台会不会出现什么负面影响。把握了这些被关注点，我们就

将稿子进行逐项对照。哪方面不足就修改哪方面，这样或许也能换来来之不易的“同意发”3个大字。

不过，为了确保修改成功，在动笔修改之前最好先列个提纲，到领导那儿请示一下这样改行不行。你别紧张，这时候哪怕性子再急的领导也不会发火，因为他原本也没有考虑清楚具体该怎么改，你给个提纲，他也有了下达“指示”的依据，如果他说“可以吧!”那不就行了?如果他认为还不行，还要怎么改，这样他的具体意图也就被“套”出来了、明朗化了，改起来也就不至于老虎咬蓑衣——无从下牙了。

92. 怎样通过修改文稿帮助撰稿人提高写作水平?

答：作为主管文秘工作的负责人，上至秘书长，下至办公室正副主任和正副科长，甚至还包括经验丰富的“大手笔”和非文秘部门的有关负责人，都负有通过修改文稿帮助撰稿人提高写作水平的职责。有些同志不太注意这一点，总喜欢亲自动手、单枪匹马地干，这种精神固然可贵，成功率一般也较高，但怎么培养人呢?怎么提高写作班子的整体素质呢?再说，放着助手们不用，不多加指点和敲打，把自己搞得那么苦，这是何必?所以说，负责人修改稿子，不能仅仅为改而改，更多的还要立足于帮。

怎么帮?

第一，如果定稿时间还来得及，最好是提出修改意见，让撰稿人自己去改。这是最佳的“帮”法，可以让撰稿人从你的指点中发现自己有哪些不足，为什么会出现这些不足。当然，有的撰稿人也许会坚持自己的意见，会为改掉某些自以为很不错的观点或内容而感到惋惜，如果你是对的，你就耐心去说服他，说服一次，他就前进了一步。你不要过分心疼他，不要因为他改得头晕脑涨脸色苍白眼圈发黑茶饭不思就迁就他，一次不行两次，两次不行三次，直到改得让你满意为止，而他也能从这种反复“折腾”中一步步把握要

领，走向成熟。要知道，对于“徒弟”来说，爱莫大于严格，害莫大于宽容。

第二，如果撰稿人改来改去还是达不到要求，而领导又在催稿子了，那当然只有自己动手改。但不能一改了之，你最好让该撰稿人去誊稿、校稿，让他先悟一悟改的道理，然后面对面对他进行指点，或者叫商讨也行，逐段逐句地说明你为什么要这样改，他那样写为什么不行；如果把他的稿子基本上推翻了，那更要从结构到观点、从内容到技巧等方面把理由说足、说透，让他真正悟出个“为什么”。实际上，我们所说的“帮”，也并不仅仅是帮他改什么，而是要帮他弄懂为什么。达到了这个目的，就会给他留下深刻的印象，下次写稿时他就会格外注意，不犯或少犯相同的错误。

第三，开展文稿讲评活动也不失为一种很好的“帮”法。既是讲评，对象当然是写作班子所有的人。讲评内容既可以是某些稿子存在的共性问题，也可以是某篇改动较大的稿子存在的问题，还可以是写得较好的范文。这样做的好处是让大家受到教益，共同提高。这要作为一项制度坚持下去，经常讲评，必有好处。另外，还可以采取答问式，由某负责人或“大手笔”像答记者问那样，回答大家在写作实践中遇到的各种实际问题，这样既有针对性，又显得生动活泼，容易被大家所理解和接受。

93. 统稿要注意哪些问题？怎样使全篇保持同样的风格？

答：统稿，即一篇文稿由数人分别撰写，最后由一人把几个部分“捏”起来，使之连贯和完善。统稿同时也是一种修改，因为，虽然各部分的写作是按提纲进行的，但各人有各人的认识水平和写作特点，要使它们统一起来，变成像一个人写出来的，当然免不了要动些“手术”。从总体上说，统稿所要关照的是整体而不是个体，就像乐团指挥所关注的只是演奏的整体效果而不是个人的演奏水平一样，某一部分哪怕写得再好、再精彩，但如果与整体不相协调，

也要进行必要的调整。具体来说，统稿要注意以下问题：

1. 关照各部分之间的相互联系，处理好起承转合各环节的问题，使之前后照应，形成有机整体，防止松散脱节；

2. 关照各部分与主题的联系，使之共同为主题服务，防止个别部分脱离主题“开小差”；

3. 关照各部分内容是否大体均衡协调，防止繁简不一、参差不齐；

4. 关照各部分内容是否紧密衔接和配合，是否层次分明、脉络清楚，防止互相穿插，颠倒重复；

5. 关照重点部分和非重点部分的布局、篇幅是否合理，防止重点不突出，主次相混淆；

6. 关照各标题之间的逻辑关系是否严密、制作质量是否达到了同等的标准，防止各搞一套；

7. 关照关键提法、关键词、关键数据的运用是否前后一致，防止互相矛盾；

8. 关照各部分在行文习惯、表达方式等方面是否保持了大体一致的风格，防止给人以杂乱、拼凑之感。

上述各点中，前面七点都不难做到，惟有最后一点较难把握，而统稿统得好不好，关键就看这一条。所谓风格，即一定的个性和特色。古诗词中有豪放派、婉约派之说，指的就是不同诗词作家在写作中所形成的不同特色。在机关文稿中，风格就表现为不同的思维习惯、不同的表达方式和不同的写作特点，比如：有的高屋建瓴，寓意深刻，有的深入浅出，通俗易懂；有的言辞泼辣，锋芒毕露，有的温和委婉，柔中带刚；有的简洁明快，干净利落，有的细腻周到，滴水不漏；有的文采飞扬，句式优美，有的平白如话，质朴无华；有的妙语连珠，生动感人，有的严肃庄重，实实在在；有的气势宏大，新意迭出，有的中规中矩，谨慎稳妥；有的流畅自然，一气呵成，有的字雕句琢，老成持重——所有这些，都是不同风格的具体表现。不同撰稿人分别起草不同的部分，也必然体现着

各人的不同风格，即使在起草前交代了他们要注意保持某一种风格，但在起草时仍然摆脱不了各自风格的痕迹，因为要让一个人突然间完全改变自己的风格，毕竟不是一件容易的事。而统稿者的责任正是在于：把各种不同风格尽可能统一起来，使全篇大体保持着同一种风格，让人感觉到这篇文稿是出自一人之手，而不是一篇令人眼花缭乱的“风格大杂烩”。这里我们往往会碰到一些很具体的问题。比如：

有的部分写得很简洁，有的部分写得很详尽，怎么处理？

有的部分夹叙夹议，有的部分只叙不议或只议不叙，怎么处理？

有的部分句式简短，干净利落，有的部分惯用长句、复合句，怎么处理？

有的部分条理性很强，段落划分较细，序号用得较多，有的部分则是板块式地展开，虽有条理但不用序号，怎么处理？

所有这些，都是统稿时必须处理好的。这就像组织大合唱，必须让大家脱掉各自的服装穿上统一款式和颜色的服装一样。接下来就有一个带关键性的问题：将不同风格统一为哪种风格好呢？我们可以这样来选择：

（一）如果统稿人也承担了该文稿有关部分的起草任务，则以统稿人自己的风格来“统”。这样做的好处是：统稿人对自己的风格可以驾驭自如，对不同于自己的风格反应敏感、体察细致，这样，不需花多大功夫就可以把别人的风格“统”过来，不仅节省时间，而且“统”的质量一般也较高，不会露出拼凑的痕迹。

（二）如果统稿人没有参与起草，则选择其中比较突出的、对路的一种风格为代表，让其他风格向它靠近。或者，如果占多数部分的风格相同或相近，则可采取少数服从多数的办法，以“多数”为主体，让另外的“少数”向它靠近，这样就可以节省统稿的时间和精力。

（三）如果统稿人没有参与起草而以自己惯常的风格来“统”，

那当然也未尝不可，但由于自己没有参与起草，对领导意图领会不深，对具体情况和思维环境不熟悉，就会缺乏身临其境的感觉，“统”当然也可以“统”得出来，但必然要多费一些周折。所以，除非各部分都写得很糟，任何一种风格都不可取，非把自己的风格加入进去不可，一般情况下还是采取第二种办法为宜。

（四）无论选取哪种风格统帅全篇，最终还是要与领导的要求和风格对上号，特别是领导讲话和以领导个人署名的文稿更应如此。

94. 机关文稿的词汇运用有哪些注意事项？

答：机关文稿的词汇运用是一门大学问，很难一下子说准、说全。这里只能根据写作实践中经常碰到的问题，从某些侧面谈谈个人看法。

注意一下机关文稿韵常用词汇，我们可以发现这样一些共同特点：

（1）带政治色彩的词汇用得较多，如思想、认识、精神、品质、政策、观点、方针、导向、世界观、方法论等，此外还有一些专用词汇，如共产主义、社会主义、马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、以江泽民同志为核心的党中央、建设有中国特色的社会主义等；

（2）带肯定性、祈使性的词汇用得较多，如必须、要、务必、一定、不能、不能不、应该、不应该、不允许等。人们把机关文稿戏称为“要字文章”，道理也在这里；

（3）动宾式专用词汇用得较多，如统一思想、提高认识、加强领导、落实政策、强化服务、增强素质、改进作风、转变观念等；

（4）介词结构用得较多，如为了、关于、除了、根据、遵照、自从、对于、通过等；

（5）某些约定俗成的文言词句用得较多，如之、其、为此、鉴

于、总之，尤其、然而等；

(6) 带行政色彩的动词用得较多，如指出、强调、认为、要求、提倡、推动、形成、分析、领会、理解等；

(7) 带转折性的词汇用得较多，如但是、然而、不过等；

(8) 关联词用得较多，如和、同、与、以及、并且、而且、何况等。

还有其他一些特点，这里不一一列举。掌握这些特点的意义在于，在词汇运用中注意与其他体裁的文章相区别，避免混为一谈，这对于初学写作者尤为重要。举个例子，某报社一名主力记者被选调到某市委办公室文字综合科工作，按说他的文字功底是绝对不成问题的，但由于过去写新闻报道那种行文风格和遣词造句方法一下子难以转变过来，开始写出来的稿子就很难通得过。单说词汇的运用，本该用“束缚”的，他用“羁绊”；本该用“深刻认识”的，他用“深刻感悟”；本该用“值得肯定”的，他用“可圈可点”。你能说他用错词了吗？没有，而且有些词还很有新意，但它不符合机关文稿的用词要求和特点，所以必须纠正过来。也许他会感到很枯燥、很不对劲，但这是没办法的事，机关文稿的性质决定了必须这么做。

退一步说，即使掌握了上述特点，也还有一个如何正确使用这些词汇的问题。从接触到的大量机关文稿看，有以下几种毛病要注意克服和防止：

一是滥用与领导同志有关的专用词汇。如××领导的“重要指示”、“重要讲话”，这要看用于哪一级领导，对中央领导可以用，对其他级别的领导则不能用，这是上级有明确规定的；同样的道理，地方领导到基层检查工作不能用“视察”一词，而只能用“考察工作”、“指导工作”或“调查研究”等，中央领导下基层才可用“视察”。

二是滥用副词。不少文稿为了加重语气、强调某项工作的重要，在动词前面加上一大堆副词，如“进一步坚决落实”，又是

“进一步”，又是“坚决”，是不是说过去不太坚决，现在还要再坚决，那么“坚决”的词义又怎么解释呢？其实“坚决”本身就已经很确定、很有力度了，所以要么用“进一步”，要么用“坚决”，不宜将二者重叠起来使用。类似这样的用法还有很多，如“进一步切实落实”、“进一步坚持”、“继续深入认真地学好理论”、“一定要花大力气坚决确保”、“务必要认真坚决地执行”等等。当然，有时可以重叠运用某些副词，但要根据需要，而且要用得恰当，比如某项工作过去要求“加强”，但进展的情况不太理想，就可以用“进一步加强”。我们所要防止的是，不管需要不需要，动不动搞上一大堆副词，弄得满篇文章到处是这类副词。这样看起来似乎很有力度，实际上反而给人一种累赘、重复甚至是声嘶力竭的感觉，而且挤占篇幅。其实，很多时候干脆一个副词也不用，如“落实政策”、“转变作风”、“提高水平”等，反而显得简洁明快，目的照样可以达到。因为人们并不以用没用副词或用了多少副词来衡量某项工作重要不重要，关键在于他们会不会认真按要求去做。

三是滥用指令词。作为机关文稿，“必须”怎样、“要”怎样这类词肯定经常会用到，但用得太多太滥也不行。如有些讲话稿、文件，满篇都是“要”字，需要也“要”，不需要也“要”，讲道理也“要”，下任务也“要”，开头是“要”，结尾还是“要”，除了“要”字似乎就没了别的词儿，让人觉得烦，好像和尚嘴边老挂着那句“阿弥陀佛”似的。更有甚者，有些不适宜用“要”字的文稿也没完没了地“要”，比如工作汇报中谈自己采取了哪些措施，也是下达文件那种口气，“要”这样“要”那样，好像是向上级下指令似的。还有工作总结，本来是谈情况和体会的，也是开口“要”这样，闭口“要”那样，这就明显是牛头不对马嘴了。人们不禁要说：“要”字先生，请你少“要”点儿吧！

四是过多重复用词。机关文稿的常用词汇用来用去就那么多，同一个词在一篇文稿中多次出现是不可避免的。但我们应该而且可以做到的是，短距离内尽量不要重复，尤其在一句话中要力戒重

复。比如这样的句子："我们一定要认真传达和贯彻好省委和省政府关于深化改革和加快发展的一系列重要文件精神。"意思是说得通的，但同一句话出现三个"和"字，显然不合适，把第一个"和"字拿掉、第二个"和"字改成顿号就可以了。又如这样一段话："各级党政组织把精神文明建设放在更加突出的位置，加大了精神文明建设的力度，加强了对精神文明建设的领导，使全市精神文明建设取得了明显的成效。"这里四处用到"精神文明建设"，显得累赘拖沓，应改成"各级党政组织把精神文明建设放在更加突出的位置，加强组织领导，加大工作力度，取得了明显成效"。

五是乱用时髦词汇。时代在前进，知识在更新，机关文稿的常用词汇当然不可能一成不变，而且也需要不断注入新鲜气息。这不，WTO、知识经济、网络化、信息化、克隆技术等新玩艺儿已经开始堂而皇之地走进我们的稿纸上了。不过，新词汇的推广运用有一个潜移默化、约定俗成的过程，不能过于"前卫"，否则就会"曲高和寡"，让人不知所云。比如有的同志喜欢用宽带时代、转基因法、纳米技术、数字经济等新鲜词儿，除了业内人士，基层干部有多少人能懂？当然，如果用于向基层干部讲课，传播新知识、新概念，那又另当别论。还有一些同志则喜欢"引进"港澳台的某些词汇来改造自己的词汇，如改"提高"为"提升"，改"通过"为"透过"，改"本次"为"今次"，改"道理"为"理念"，好像他们的词汇是貌美女郎，而自己用惯的词汇是丑陋老妪似的，其实又有多大必要呢？文章写得好不好，关键不在于新词汇多不多，而在于写作功力深不深。

六是乱用助词。这方面最突出的是"的"、"地"、"得"三个字经常被混用。如"干的漂亮"，"的"应为"得"；"毫不动摇的坚持"，"的"应为"地"；"摆在重要地位置"，"地"应为"的"。"的"字用于定语，"地"字用于状语，"得"字用于补语，这是起码的常识。应注意严格区别，不能"约定俗成"。

七是乱用简称。文章中用简称可以节约词汇，但这种简称必须

是符合规范、大家都已接受、一说就明白的，比如“邓小平理论”，大家都知道是“邓小平建设有中国特色社会主义理论”的简称；又如“三讲办”，大家都知道是“讲学习、讲政治、讲正气学习教育活动领导小组办公室”的简称。而有些简称只有某系统、某行业的干部职工知道，如某市妇联组织广大妇女开展“学文化、学科学，比技能、比贡献”活动，简称“双学双比活动”，如果写进党委、政府文件或领导讲话中，就不能用简称了，要用就要附加说明，要不就会让人莫名其妙。还有如“多办”（多种经营办公室）、“猪办”（猪种改良办公室）等简称的运用，都要注意这个问题。有些专用名词则不能随便使用简称，如有些文稿把“‘三个代表’学习教育活动领导小组办公室”简称为“三代办”，这就显得很不严肃，要用简称，也要与上级的口径相一致。

八是用词不当。这个毛病在许多文稿中俯拾皆是，好像也“约定俗成”了。如“公开曝光”，曝光本来就是公开的意思，难道还有什么不公开的曝光？又如“严格会议纪律”，严格后边缺了动词，应加上“遵守”。还有如“强化（领导）”应为“加强”，“增进（认识）”应为“提高”或“深化”，“提高（本领）”应为“掌握”，“开拓（思路）”应为“拓宽”，“完成（目标）”应为“实现”，“辣（手）”应为“棘”，“转变（工作方法）”应为“改进”等等。

还有其他一些常见的毛病。这些毛病看起来似乎并不起眼，没什么大不了，其实这与意思表达准确不准确、文稿质量好不好直接相关。乱用词汇，严格说来是对工作不负责任的表现，是对文字的一种糟蹋。所以，每一个文秘人员在词汇运用方面都应有一丝不苟的精神，如果缺乏这方面的常识，就应努力学习掌握。

95. 机关文稿写作中怎样正确运用标点符号？

答：标点符号这“小不点儿”也是容易被忽视的。有些同志以为，只要文字好，标点符号随便怎么用都没关系，于是乱点乱戳，

有的文稿甚至从头至尾都是用一个小圆点做标点，好像写外文似的。但这“小不点儿”也不是那么好惹的，你瞧不起它，它会冷不丁给你点颜色瞧瞧。有这样一个例子：某同志起草一份会议纪要，会议内容是研究“关心下一代工作委员会”提出的有关问题，参会人员中有市委某副书记和三位退下来的老同志。纪要写道：“参加会议的有市委副书记××、××、××、××等老同志”，这样就把他们的身份搞混了：这不是把三位老同志又拉回一线当副书记了吗？而真正的副书记明明还在位，怎么又变成老同志了？这就是标点符号乱用的结果，应将第一个顿号改为逗号或“和”字，就不会混淆了。还有一个例子：“文革”时期，某县革委会一位秘书起草某篇稿子，其中引用了毛主席语录“阶级斗争，一抓就灵”，他把中间的逗号写成了顿号，结果被本来就有意找他碴子的一名造反派骨干抓住了把柄，“毛主席的话一句顶万句，连标点符号也是真理，你这样写不是有意否定战无不胜的毛泽东思想吗?”该秘书有口难辩，县革委领导出面保他也没用，硬被套上“现行反革命”的大帽子，关进“牛棚”接受劳动改造。可见，小小的标点符号也容不得丝毫马虎和怠慢。

机关文稿中，省略号、疑问号、破折号很少用到，书名号、冒号一般不会用错，容易用错和乱用的是以下几种：

逗号，它的作用是表示句中停顿。有些文稿该用逗号而不用，把句子拉得太长，如“实践证明不讲政治迟早要出大问题”，“证明”和“政治”后面应有逗号；有的不该用逗号又乱用，造成语气不连贯，如“造成农民集体上访的原因是，近几年来，少数基层干部，不注意学习和掌握党的农村政策”，第三个逗号可以不用。还有的把逗号与其他符号混用，如“××局，××办执行制度不力”，局与办是并列关系，不能用逗号而应用顿号。

顿号，它的作用是表示句中并列的词或词组间的停顿。这方面最突出的问题是与逗号混用。如“勤劳，朴实，善良的中国人民”，3 个形容词之间是并列关系，应用顿号而不是逗号。又如“县委常

委、副县长、人大正、副主任、政协正、副主席都要挂钩联系一个乡”，这简直乱七八糟了，所有这些能成为并列关系吗？“人大正”、“政协正”怎么解释？应该把“县委常委”、“副县长”、“副主任”后面的顿号改为逗号，这样才可以区别开来。

分号，它的作用是表示几句话或几层意思间的并列关系。这一点最容易与顿号、逗号的运用相混淆。如“处理好扶贫攻坚与其他工作的关系；扶贫攻坚与区域经济发展的关系；扶贫开发与农业综合开发的关系”，这里是一句话中几层意思并列，用分号等于把句子割断了，所以只能用顿号或逗号。另外，有的该用分号而用了逗号，如“加强学习，增长才干，转变作风，取信于民，廉洁自律，树立形象”，这里本来是三层意思，每 8 个字一层意思，如果用逗号而不用分号，意思的层次性就不明朗了。

句号，它的作用是表示一句话已经说完，下边另起一句。但有些文稿该用句号时不用句号，如“加强财源建设，千方百计做好财政增收节支工作，积极实施科教兴县战略，提高经济增长的科技含量”，这里是两层意思两句话，中间应用句号而不是逗号；有的不该用句号时又用了句号，如“要把工作重点放在抓改革上。以改革出活力、促发展”，这本来是同一句话，中间不应“句”断，应改成逗号。另外，不少文件的“帽子”部分都出现这样的句式：“为了……现提出如下工作意见”，句中不应用句号而应用逗号，因为这句话没有说完。

引号，它的作用是引用某人、某篇文章的原话，或用于表示某个专用名词。这方面存在的问题是，有的在引用原话时该用引号而不用引号，让人搞不清哪些是原话哪些是作者的话，如果是引用领袖人物的原话，这样就犯大忌了。有的与此相反，引用的只是大意而不是原话，却用了引号，真却假来假亦真，岂不是有篡改之嫌了吗？对某些专用名词用引号也要格外留心，如“三讲办”、“三个代表”，都是特定的名词简称，如果不用引号，既有失严肃，也容易让人产生误解。

惊叹号，它的作用是加重语气或表达某种情绪。机关文稿中用得较少，通常只有领导讲话、决议会用到，而且多半是结尾段发出号召、进行鼓动时用，如：“……解放思想，排难而进，为开创两个文明建设新局面而努力奋斗!”另外，领导讲话中发出某种感叹时也偶尔会用到，如：“这种精神是何等的高尚!”需注意的是，由于机关文稿一般不宜带有感情色彩，所以除上述情况外，不宜用惊叹号。比如工作请示的最一句，“以上请示当否，请批复!”好像在向上级下命令似的。又如工作通知的最后一句，“全面落实安全生产责任制，严防类似事件再次发生!”好像在那里咬牙切齿似的。因为这类话不带鼓动性、号召性，用个惊叹号在后边就显得很别扭。

一句话，标点符号小而不小，当小心待之。

96. 当前机关文稿写作存在哪些突出问题?

答：实事求是地说，大部分文秘人员工作是出色的，很多文稿写得挺有水平。但也的确有不少文稿质量太差，人们议论较多。关于这方面的问题，前面已经分别谈到了一些，这里再概括起来说一说，我认为问题集中表现为 10 个字：

一是长。你也长，我也长，该长的长，不该长的也长。长，成了习惯、成了时尚，似乎不长就不过瘾，不长就埋没了才能、显不出水平。于是，文思如涌，流水行云，少则上千数千言，多到上万逾万言。主题若娇羞少女，莲步轻移，霓裳半掩，千呼万唤始出来；文句如八十老妪，唠唠叨叨，琐琐碎碎，左缠右绕没有完。殊不知，听者昏昏欲睡，阅者不胜其烦，岂不白辛苦一场!

二是空。不管需要不需要，凡事必谈理论，开篇就是认识，振振有词，滔滔不绝，看上去博大精深，实则空洞无物。认认真真说空话，辛辛苦苦讲套话，到头来没有几句管用的话，还被人斥之为正确的废话、唬人的屁话。

三是旧。年年岁岁花相似，岁岁年年貌相同。说过多少次的话。还在不厌其烦地说；用过多少次的观点，还在堂而皇之地用；提过多少次的措施，还在颠三倒四地提。不察时势，不近实际，不动脑筋，不善创新。或人云亦云，拾人牙慧；或照抄照搬，只管“拿来”；或惟书惟上，谨小慎微，不敢越雷池一步。

四是碎。主题不鲜明，重点不突出，面面俱到，婆婆妈妈，大事小事一锅端，眉毛胡子一把抓。一二三四，甲乙丙丁，交代了又交代，叮嘱了又叮嘱，像教小学生一样，生怕人家不明白。看起来什么都重要，实际上什么都变成不重要；什么都讲到了，但什么都没讲清楚。

五是假。有道是“说真话，生怕上级不高兴；说假话，生怕群众不高兴；说笑话，大家都高兴”，此话未必对，但说假话的文稿的确屡见不鲜。假恭维，为博上级一笑；假数字，为报“形势大好”；假典型，为显工作有方；假政绩，为求日后“进步”。莫奈何：真，本为正常反为不正常；假，本不正常反为正常。君不见某些单位怪现象：老实人说真话，处处碰壁，备受冷落；“聪明人”说假话，事事顺遂，平步青云。

六是艳。花花哨哨，华而不实，文绉绉一派书生腔，空蒙蒙一曲“迷胡调”。排比句，生拼硬凑，忸怩做作，满篇皆是；形容词，着意装扮，粉饰现实，花枝招展。字斟句酌，词不可谓不美；文笔流畅，功力不可谓不深，而观点不鲜明、文风不泼辣，不切实际、不求实在，不说大家想听的话、不解决大家关心的事。文字游戏而已，有谁喜欢？

七是软。软绵绵，黏糊糊，语言苍白无力，观点似有似无。看问题，浮光掠影，蜻蜓点水，只见现象不见本质；砭时弊，朦朦胧胧，躲躲闪闪，生怕得罪了哪方“神圣”；批评同志，隔靴搔痒，不痛不痒，大事化小，小事化了；分析事物，态度暧昧，缺乏主见，闪烁其词，不明就里。如此“格调”，纵有万语千言，能作何用？

八是散。观点与主题若远若近，内容与观点貌合神离，闹哄哄群龙无首，乱糟糟主线不明。同样的意思，这里又说，那里又说，东一榔头，西一棒子，敲来敲去敲不到点子上；同一个层次，一句朝东，一句朝西，各吹各的号，各唱各的调，让人不知所云。

九是平。平铺直叙，平平淡淡，读来无味，形同嚼蜡。虽占有丰富材料，不作分析，不善提炼，原样照搬，文稿变成流水账。叙不完的事实，议不完的道理，就事论事，不得要领，只见平地，不见高山。立意平平，有失高远；标题平平，有失特色；语言平平，有失生动——终至文章平平，有失亮色，有失鲜活，有失实用价值。

十是粗。粗枝大叶，粗心大意，粗制滥造，不讲质量。或信手拈来，胡乱拼凑，乔太守乱点鸳鸯谱；或一味求快，心浮气躁，猛李逵动辄三板斧。匆促成篇，疏于打磨，以致观点失误者有之，提法失准者有之，以偏概全者有之，挂一漏万者有之，至于层次不明、用词不当、文理不通、表述不清，更是处处可见。

上述种种，尤以长、空、假、旧积弊最深，影响最大，危害最烈。长而不实，无端浪费别人的时间；空而无物，对实际工作毫无指导和推动作用；假而失真，掩盖事实真相，造成决策失误；旧而平庸，缺乏创新精神，不利事业发展。难怪疾呼之声不绝于耳：机关文风已经到了非改进不可的时候了！

97. 机关文风不正的根源是什么？

答：从某些文秘人员自身来检查，我认为主要有以下方面：

对机关文稿写作常识了解掌握不够，对不同文稿的特点、风格、技巧把握不准，适应性不强，写作功底不厚；

缺乏必要的理论素养，不善于用正确的立场、观点和方法分析问题，尤其不善于把理论与实践结合起来，提出解决实际问题的可行办法；

不了解实践，不接触群众，不懂得事物发展的基本规律，习惯于闭门造车、凭空臆想，或习惯于仅凭口头上、字面上的东西做文章；

缺乏求真务实的勇气和智慧，不敢报实情、说真话，不善创造和发挥，不敢发表和坚持个人的正确意见，习惯于看“风向”、随大流，做做“遵命式”的官样文章；

缺乏“角色”意识，不习惯或不善于站在领导的角度来看问题和分析问题，不习惯或不善于对工作运行情况进行经常性的观察、判断和把握，不习惯或不善于发挥参谋助手作用，而把自己看作是一个仅仅负责抄抄写写的文字工作者；

责任心、事业心不强，缺乏爱岗敬业精神，缺乏大局意识、服务意识、进取意识，缺乏一丝不苟、精益求精的工作态度，满足于差不多、过得去、平平过，完成任务就拉倒；

秘书部门负责人及有关领导对秘书人员教育引导不够，尤其在人才培养方面和写作训练方面，或放任不管，或管而无方，导致队伍素质低下。

当然，除上述原因之外，机关文风不正还有更深层次的原因，这就是：官僚主义和形式主义。由此我们不能不指出：文风与政风其实是紧密联系在一起的，有什么样的政风就有什么样的文风，有什么样的文风就有什么样的政风，从一定角度看，政风还更带有根本性。比如：有的领导机关习惯于以会议贯彻会议，以文件贯彻文件，以为开了会、下了文就是做了工作，于是没完没了地开会和发文，似这样，文风还能好得起来吗？又比如：有的领导机关思想上封闭保守，工作上求稳怕乱，惟书惟上，墨守成规，按部就班，谨小慎微，似这样，文风又怎能具有生气和创造性？再比如：有的领导机关工作作风不实，不干实事，不求实效，满足于摆花架子、做表面文章，似这样，文风又怎能适应实际工作的需求？

一句话，官僚主义和形式主义败坏党风，败坏政风，也败坏文风。它是制造大量重复劳动和无效劳动、降低工作效率的总病根，

是脱离群众、脱离实际、造成工作“空转”、制约事业发展的大祸患，是保护守旧而扼杀创造、保护平庸而扼杀才智的“刽子手”。大家知道，各级领导、各级机关的秘书们看上去都很忙，但是不是全都忙到了点子上？如果是官僚主义和形式主义的忙，那就是白忙、空忙、瞎忙，甚至是给基层的同志帮倒忙。可笑的是，有的同志偏偏以“忙”为荣，一天到晚夹着个包，到这个会上讲一通，接着又到另一个会上讲一通，而且每次都是一到会场就照着稿子哇啦哇啦念起来，念完就说：“对不起，我还有一个会，先走了”，弄得在场的基层领导起立送行，会议只好中断。如果他所说的话的确“很重要”倒还好办，偏偏有的同志所讲的只是大家都很熟悉的大道理，是一些不痛不痒、没盐没油的话，尽管如此，主持者还得绞尽脑汁高度评价一番，提出至少三条贯彻意见呢！

有过这样一个小故事：某县一位领导太忙了，太辛苦了，最忙的时候一天发表 6 次“重要讲话”。某天上午，他先后到全县生猪生产会议和计划生育会议上讲话，两份讲话稿都放在皮包里。也是忙出了岔，到了生猪生产会场，他居然拿出计划生育会议的讲话稿来念，正当他大谈特谈推行节育措施的必要性重要性时，听见台下响起哄笑声，这才发现拿错了稿子。

这个故事是否真实无从查考，但它从一个侧面说明：官僚主义和形式主义的确害死人、捉弄人。试想：如果真能把各级领导和秘书们从文山会海中解放出来，那能腾出多少时间和精力用于干实事呢？又能节省多少财政支出呢？

98. 改进机关文风，文秘人员应从哪些方面努力？

答：首先，要牢固树立“文稿是为解决实际问题而写”的观念。起草机关文稿，无论何种样式，无论部署工作、指导实践还是反映情况、建言献策，都是为了解决某一个或几个问题，为了达到一定的工作目标。舍此，要文稿何用？而我们有些同志正是缺乏这

种观念，为写文稿而写文稿，着力“做”出很规范、很“正确”、很漂亮的文章，不管对实际工作有无用处。有些同志虽然意识到要着眼于解决实际问题，但一旦拿起笔来，又自觉不自觉地脱离了实际，上面怎么说也跟着怎么说，空话套话连篇，拿不出自己的主见，拿不出管用的措施和办法。于是，不少文稿纯粹成为一种摆设，成为既没人喜欢看也没人喜欢听的空头文章，最终成为废纸篓中物。要解决这个问题，我觉得要实行三个转变：一是观念上要转变，坚决克服形式主义，无论起草什么文稿，都要着眼于解决实际问题。不能解决问题的文稿，宁可不写；与解决问题无关的段落，宁可删掉。二是习惯上要转变，坚决克服本本主义和教条主义，既要看上面是怎么说的，还要看实际情况是怎样的，善于找准“上情”与“下情”的结合点。三是方法上要转变，深入基层，深入群众，从生动的实践中汲取题材、观点和语言，从对实际问题的理性思考中找到解决问题的办法。大量写作实践证明：一接触实际就深入、就生动、就新鲜、就豁然开朗。稿纸是白色的，而实践之树长青。

其次，从现在做起，从每一个人做起，从每一篇文稿的写作做起。现在的问题是，在某些机关，起草文稿纯粹成了一种制度化的、无可奈何的文字游戏，人人都讨厌长文章，但不少人又在那儿写长文章；人人都讨厌说空话，但不少人又在那儿说空话；人人都讨厌照抄照搬，但不少人又在那儿照抄照搬。一句话，好像大家都被一只无形的手左右着，说着违心的话，做着违心的文章，大家都在随波逐流。如果老是抱着这样一种无奈的心理，都在那儿自作自受、等待观望，那么机关文风何时才能改进？只有大家共同努力，大家都从自我做起，对每一篇文稿都精心起草，严格要求，确保质量，逐步形成“气候”，方能奏效。当然，还需要实行上下联动、左右协同，上级机关与下级机关之间、综合部门与职能部门之间、秘书部门负责人与秘书之间达成共识，形成合力，单靠哪一个层次、哪一个部门、哪几个人的努力是解决不了问题的。

再次，要在改进文风方面为领导当好助手。很多情况下，领导同志并不喜欢那种长而空、“正确”而无用的文章，但有时出于某种习惯，有时则是出于对秘书劳动的尊重，睁只眼闭只眼也就签了“同意”二字。但有的领导也会离开稿子“另搞一套”，比如在会议上发表讲话时，他首先说的是“这里有个稿子，写得很好，放之四海而皆准，大家就按这个稿子贯彻吧，我另外说几点意见”。我理解，这番话决不仅仅是批评秘书，而同时反映了领导同志对当今文风的某种无奈。这就说明，文风好不好，秘书手上有着很大的主动权，而不是像有些同志所认为的那样，文风不好仅仅是领导的责任，是政风不好所致。为此，我们在构思和起草阶段就要把握好，自觉戒除书生腔、八股调，这就叫对自己负责，也对领导和事业负责。当然，也有的领导对不良文风已经习惯成自然了，很难适应突然的改变，这就要靠我们积极建议，敢于坚持，让领导逐步适应，坚持下去，必有效果。

99. 从目前的形势和任务看，机关文风应朝什么方向转变？

答：的确，我们应当从整个时代背景、从现代化建设的需求来考虑如何转变机关文风的问题。离开这一点，改进文风就会失去正确的方向，并且显得毫无意义。从历史上看，文风也总是带着时代烙印的。解放初期，由于社会主义建设刚刚起步，一切从实处着眼，加上工农出身的干部较多，文化水平普遍较低，所以机关文风也较简朴、实在；大跃进时期，“人有多大胆，地有多高产”，浮夸风盛行，强迫命令、吹牛撒谎也充斥于机关文稿之中；“文革”时期，怀疑一切，打倒一切，党和国家遭殃，文风也遭殃，同一个声音，同一种格调，变成高喊政治口号的工具；改革开放以后，拨乱反正给各项事业带来了勃勃生机，也给机关文风带来了新鲜气息和新的风貌，但同时，随着领导干部和秘书人员的文化水平普遍提

高，加上官僚主义、形式主义的影响，某些机关文稿又变得“雍容华贵”、浮泛不实起来。如今我们已进入新的世纪，人们的思想观念在变，工作和生活方式在变，机关文风也要变。不变，就适应不了新形势、新任务的需要；不变，就不能充分发挥以文辅政的作用；不变，就将影响领导机关工作效率的提高，甚至在一定程度上制约事业的发展。

（一）适应现代社会快节奏前进的需要，由冗长、沉闷向精短、明快转变。搞现代化建设，时间就是金钱，效率就是生命，人们不可能再像过去那样，一切按部就班、不慌不忙，好像天塌下来也不要紧，而总是步履匆匆地走向每一个岗位，去捕捉信息，去抢抓机遇，去解决各种实际问题。在这种情况下，机关文风如果仍是一副冗长沉闷的老面孔，让人们把大量时间和精力耗费在没完没了地开长会和阅读大块头文件上，岂不让人烦躁至极？更何况，机遇稍纵即逝，胜败常常在一步之间，各级干部沉溺于文山会海，岂不坐失许多良机？某市最近作出硬性规定：除党代会、人代会、政协会以外，所有的会议时间不得超过一天，领导讲话不得超过一小时。此令一出，干部群众无不拍手叫好。可见，开短会，写短文，实在是时势所趋、人心所向。

（二）适应建立和完善社会主义市场经济体制的需要，由惟书惟上向创新求新转变。搞市场经济与搞计划经济的最大不同，就是在执行上级大政方针的前提下，一切从实际出发，因地制宜，因事制宜，主动决策，分区突破。如果仍然抱着惟书惟上的旧观念不放，喊的是市场经济新口号，走的是计划经济老路子，那就谈不上搞市场经济，甚至可能比计划经济还要计划经济。同样，机关文风如果不能摆脱照抄照搬、空话套话连篇的坏习气，那就只能与发展市场经济的要求格格不入，变得一文不值，让人嗤之以鼻。创造，是决策的生命，也是文风的生命。对上，要敢于创造；对下，要允许创造。创造之风兴起之日，就是机关文风大变之时。

（三）适应研究新情况、化解新矛盾、解决新问题的需要，由

浮华不实向务实求真转变。我们正处于一个大变革、大转型的时代，情况从来没有像现在这样复杂多变，领导从来没有像现在这样难当，过去小心翼翼、有意无意绕开的矛盾和问题都在这一阶段集中暴露了出来，体制问题、结构问题、就业问题、公平与效率问题等等，想绕绕不开，想躲躲不过，惟有直面现实，忍受阵痛，思谋良策，迎难而上。由此，机关文风也必须与之相适应，不粉饰太平，不坐而论道，不泛泛而谈，不回避矛盾和问题，应实践之所急，帮实践之所需，说实话，想实招，谋实效，这样才能有实用价值。

（四）适应推进决策民主化、科学化的需要，由长官意志型向集思广益型转变。任何个人的智慧和力量都是微不足道的，只有集中群体的智慧、凝聚群体的力量，才能无往而不胜。特别是随着社会主义民主政治建设的推进和政务公开制度的推行，人民群众参政议政的积极性日益高涨，采纳群众意见和建议的必要性日益凸现。为此，决策机关必须坚决纠正和防止关起门来搞决策、仅凭长官意志办事的不良倾向，通过调查研究、集思广益，改进领导方法和工作方法，使决策能够反映群众意愿，符合实践需求。机关文稿作为决策的载体，同样要重实践、重民意，使表达出来的工作思路、目标任务、政策措施科学可行。那种闭门造车、主观臆想、牵强附会的习性，那种颐指气使、惟我正确、霸道蛮横的“官腔”，必须坚决避免。

（五）适应经济和社会发展全面转型的需要，由经验型、指令型向知识型、指导型转变。当今时代，经济全球化的趋势、知识经济的兴起和科技革命的迅猛发展，迫使我们尽快实现由传统发展方式向现代发展方式、传统领导方法向现代领导方法的转变。各项事业的发展离不开知识和科技，领导决策和组织、指挥、管理等各项领导活动同样需要知识和科技。不注意知识和经验的更新，过去的知识和经验就可能成为前进的障碍。与此相应，机关文稿也要打破传统的凭经验下指令的方法，尽可能提高知识和科技含量，尽可能

扩大信息量、增强指导性，使人们不仅明白该做什么，更明白怎样才能做得更好。

100. 最后一个问题：你从事秘书工作多年，有哪些最深切、最真实的感受？

答：这个问题很难一下子说得清。应当说，每一个人由于基础不同、所处的环境不同、承担的职责不同，他的感受也有所不同。不过我很愿意谈谈自己的感受，尽管这是肤浅的、零碎的、微不足道的。

——树要有根，人也要有“根”。这“根”是这样一种信念：我干上了哪一行，就要力争在哪一行中出类拔萃。

——对于“权威”的正确态度，不是盲目崇拜、不是自叹弗如，而是：学习你的优点，回避你的缺点，然后把你甩在后面。

——成功如同美丽而矜持的恋人，你越想早日拥有她，越是难于接近她。通向她的路，遍是荆棘和泥泞。

——当某些自以为是的人手舞足蹈高谈阔论的时候，真正有知识的人却坐在角落里，面露微笑，沉默寡言。

——把知识的流泉接进心中，才不至于干渴的时候满山寻找：泉水在哪儿？

——“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。”

——勤于用知识充实自己的人，才是真正漂亮的人、真正富有的人、真正坚强有力的人。

——既然我们的使命是做一片默默无闻的绿叶，就不要妒嫉花朵的艳丽、果实的华贵。

——以微笑对待失败的处女作吧，她会让你迈开走向成功的第一步。

——如果你面对的是波涛汹涌的大海，最好别说“我不会游泳”，而应该说“我试试看”。

——当我们埋头写作的时候，别忘了打开窗子，让阳光照进

来，让清新的风吹进来。

——夜深人静，孤灯一盏，但我们并不寂寞：让思想的犁铧在稿纸上刷刷耕翻。

——重复别人是轻松的，但同时也是残酷地扼杀自己。

——对自己最不负责任的表现是：一次再次地原谅自己的过失。

——影响我们前进的可能并不是前方的一座险峰，而是脚下的一片貌似平实的沼泽地。

——我们常常为自己作品的某些缺陷而苦恼，但如果没有这些缺陷，能获得征服的快感吗？

——朴素是一种纯洁的美，华丽的词藻只相当于廉价的脂粉。

——如果不想让思维之树结出苦涩的果实，最好的办法是：第一，实事求是；第二，实事求是；第三，还是实事求是。

——站在坚实的大地上，就不愁没有说真话的勇气。

——实事求是就像剥板栗，剥开扎手的刺，才能得到香甜的核。

——我们的写作题材不应当只有阳光、欢笑和鲜花，还应当有贫困农户的泪水、下岗工人的叹息和无数期盼的眼神。

——我们手中的笔其实是沉重的，握起它，不仅需要知识和技巧，还需要人格和良心。

——啄木鸟和鹦鹉的最大区别在于：前者一心捕杀隐患，后者一心取悦于主人。

——当我们提笔写作的时候，最好先默想 5 分钟：假如我是听众或读者，我最希望听到什么、看到什么？

——文章需有“亮色”。没有“亮色”的文章，一如灰暗的天空，令人沉闷。

——不要追求表面的高深玄奥，最深刻的东西常常也是最朴素、最实在的东西。

——思维的天空浩瀚无垠、繁星万点，不要被稿纸上那小小的

方格束缚住了。

——其实我们并不缺少浪漫的思绪和奔放的激情，只不过它们都藏在文字的后面而不是寄托于文字本身。

——在灰色的办公室里种点什么吧！比如，一盆仙人球、几枝不知名的小花，说不定能从它们身上获得灵感呢！

——成功的时候想想失败的苦恼，失败的时候想想成功的喜悦。

——我们的词汇不只来自于《辞海》和“本本”，还应来自于普通老百姓那些散发着泥土气息的语言中。

——实在写不下去的时候就到河边去走走，让奔涌的潮水和疾飞的风帆告诉你该写点什么。

——牛，这老实而沉默的生灵，为什么有时也显得像个思想者呢？

——自我要求：这篇文章一定要比上篇文章写得好，明天所做的每一件事一定要比今天做得好。

——吝惜自己的语言，有时也是一种美德。

——欲知文章千古事，弄斧须到班门前。

——拒绝别人挑毛病，无异于拒绝进步和成功。

——敢于经常对你说“不”的人，可能是真正的良师益友。

——进步如同长跑，当你气喘吁吁、汗流浃背地到达终点线时，当人们向你欢呼喝彩时，你提醒自己说：不，这是又一条起跑线。

——对于群众，那些可敬、可亲而又可怜的群众，其实我们应该跪着写作。

——我们无不希望在稿纸上留下思想的足迹，但要防止：写尽万语千言，仍是一片空白。

——给予我们的最高奖赏，其实不是“同意”二字，也不是赞叹和掌声，而是荒原上兴起的新绿、废墟上崛起的楼群、解冻的河流里疾进的风帆。